PN-ABY-627
TSN. 90704

Training Module for Financial Management and Reporting For Condominiums

Training Materials: Speaker Notes, Slides, and Handouts

Prepared for

United States Agency for International Development
ENI/EEUD/UDH

Prepared by

PADCO, Inc.
OKM Associates

Contract No. CCS-0008-C-00-2057-00, T.O. #79
May 1996

Funds for production of this report were provided by the United States Agency for International Development

A

PRESENTERS NOTES DAY ONE
(Morning session on Financial Management)

Time	Slide	Comments
10:00 - 10:15	FMR 1	(show this slide while people arrive and seat themselves) Thank the organizers and hosts. Introduce presenters identify who is PADCO, OKM, USAID, etc. Typically we will run an "ice breaker" at this point. An icebreaker helps to loosen everyone up and be comfortable with the group. ice breaker suggestions (choose one or make up your own): 1. have each participant introduce themselves and tell what their profession is and tell about one hobby they have. Or, for a little more action, if you have the time: 2. break into groups of 2-4 depending on class size and have each group assemble one item (from their pockets, purses or desk top) for each letter in the alphabet. First group done wins. Big applause or small prize to winners.
10:15 - 10:25	flip chart 1	Next, leader should review the objectives of the first day (this list should be on a flip chart and hanging on the wall, we will refer back to it at the end of the session and should remain hanging throughout the session. The chart should only have the <u>underlined, bold portions</u> of the list on it, the rest is your speaker notes): 1. **<u>Understand the importance of efficient and accurate financial management.</u>** (This is not another "required" reporting task such as the requirements of the State of city. The reason for financial management is to collect information about money collected and money needed to spend so that the Board can make informed management decisions about how best to spend the money they have to the benefit of all the ownership in the Association.) 2. **<u>Learn the systems of financial management.</u>** (This will include the steps to follow, the decisions to be made regarding the types of information you want and who you want involved in the process, and how they should be involved. Also the type of filing system required, and the policies and procedures to be followed.) 3. **<u>Recognize the need for Internal Controls</u>** (to ensure safe handling of all funds.) 4. **<u>Understand recordkeeping and the accounting cycle</u>.** (This will also include the different types of financial reports and their importance.)

		5. **Understand the Audit .** 6. **Understand the presentation of financial reports to different audiences.** Before you begin the next slide ask the group if they have ever attended a training or seminar where it has been interactive. In other words, where it is NOT straight lecture. If some have not, explain that our mode will be interactive and invite them to forget what they know about seminars and to open their minds to a new form. Invite them to feel free to share their ideas with the group and to ask questions when they have them. The more they participate in the training, the more they will get out of it. The prelude will help to set the scene for the rest of the seminar.
10:25- 10:30	FMR2	Fiduciary responsibilities is a term that includes a duty of loyalty. The board's duty of loyalty prohibits the board members from using their position to take unfair advantage of the association. Board members owe a duty of undivided loyalty to the association. They may not make decisions that benefit their own interests at the expense of the association and it's members. Ask the group "Can any one here think of an example of a breach of loyalty?" (ans.: one example is if they sign a contract with a company in which they have a financial interest and the contract price is not competitive with other choices.) can the group think of any other examples? The message here is that all board members have the obligation to avoid conflicts of interests and must perform all their duties in good faith and in a manner they reasonably believe to be in the best interest of the Association.
10:30- 10:45	activity: split group into groups of 3 to 4. Give them 10 - 15 minutes list ways in which a Board can be sure they are acting in the best interest of the association. Share results with the whole group and discuss. some examples might be: 1. get three or more bids on any work 2. unless absolutely clear they are acting in the best interest of the association, avoid using any vendor who has any familial or financial relationship with a Board member. 3. Ensure all voting members on the Board have a chance to present their ideas and/or vote on all decisions. (Try to convey that if members act in good faith and have a rational basis for their decision, there should be no problem with their decisions or contempt for them among the community. Board members are not guarantors of the success of the association and generally are not legally liable for mistakes in judgment.)	

10:45 - 11:00	FMR 3	The duty of loyalty we've been discussing is important to all aspects of the Board member's job. For our discussion this morning, we want to highlight the importance in regards the financial loyalty, so let's go back to the term "fiduciary responsibility". Fiduciary responsibility refers to the obligation of the Board Members and others entrusted with financial management tasks to handle those tasks with **integrity at all times.** There is both a legal and moral responsibility incumbent on these individuals. Board Members are elected to act on behalf of the overall interests of the condominium association. This is their sole mandate. All associations appoint as audit committee which is a further safeguard against wrongdoing by board members. In addition to an outside independent auditor, the auditing committee can help to detect any fraudulent activity or mismanagement of funds. If the following conditions are being met: [slide], one can be sure that the oversight of the finances of the condominium association is being conducted in a responsible manner. The slide will be abbreviated version of the following, use this to add to the slide as you go through each point (Underlined portion is not included on the slide) • financial decisions do not benefit special interest groups <u>to the detriment of the Association as a whole;</u> • <u>there are</u> no financial benefits which accrue to Board Members as a result of their decisions; • Board Members comply with the requirements of the condominium documents in regard to financial decision-making; • An audit committee is appointed, reviews financial records and <u>reports to the General Meeting as required</u>; • A professional independent auditor is engaged on an annual basis <u>and conducts a review of all financial activities of the Condominium Association;</u> • Financial reports are readily available for owners to review upon request.
	no slide	Fiduciary responsibility alone is not enough to guarantee the success of the financial operation of an association. A financial management system must be in place to help the Board in their decision making. Unless the Board can rely on <u>accuracy of financial information, provided</u>

		in a timely manner, there is little certainty that the decisions they are making are good for the Association.
	no slide	As we all know, timely, comprehensive, and accurate financial reporting is a priority for all businesses to make decisions related to income and expenses. We should also see a condominium association as a business operation in the same respect. It cannot operate effectively unless all financial information accessible and accurate. Financial reports provide the condominium association with the information necessary to make informed decisions. Also, financial reports help to determine whether or not their current operation is viable. They will help to identify any problems, and what corrections might be made in the short term and in the long term to put the condominium association back on course.
11:00 - 11:15		break
11:15 - 11:35	FMR4	Financial reports should also serve as a planning tool to assist the condominium association in making decisions regarding the future maintenance and administrative operations. There are six steps in the financial management process: (slide) **Develop the Budget** The budget is a projection of income and expenses for the upcoming year. All financial activity is measured against this document. It is the tool that allow the association to steer and maintain it's course. **Create the Transactions** When money is received, a financial transaction is created to identify the occurrence. Source documents show that a transaction has taken place and the source documents should be kept in the files for reconciliation later. **Classify the Transactions** Accounts are established to identify the purposes of type of revenue received and expenditure made. A "chart of accounts"(use RF equivalent term) is used to code source documents and classify financial transactions. **Record the Transactions** After creating and classifying the transactions, each transaction is recorded in a cash receipts or cash disbursements journal to create a financial record. In essence, journals are diaries of financial

		transactions. **Summarize and Reconcile Transactions** On a monthly basis, prepare a report on the financial results of the time period. Included in the report are revenues received and expenditures made by category; moneys payable to the association and moneys owed by the association; available cash balances and a comparison of actual revenues and expenditures to those budgeted for the same time period and for the year. Reconcile all accounts and make adjustments or corrections as necessary. **Report and Interpret Information** Use the information generated to issue reports which describe and evaluate actual results against those anticipated. Based on the evaluation, make management decisions to implement corrective actions and/or revise expectations. If full reports are not generated on a monthly basis, it will be important to at least recognize moneys the association owes and, probably most important, moneys <u>owed to the association. If you don't know who owes you money, it's difficult to collect it!</u>
11:35- 11:45	FMR 5	<u>DESIGNING A FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM</u> Remembering always that the overall objective of a condominium association is to provide a comfortable living environment for all owners. In order to do this the Association Board must maintain the property and enhance the environment and value over time. In order to be successful at this, they must have sufficient income to meet the expenses. Therefore, the financial information is a critical tool to meet the over all objective. The design of a system for each association can be different as long as all the areas are covered....
11:45- 11:55	FMR 6	First of all, WHAT information do you need? (put up slide and cover all but this question and ask for input from group, steer them into the following : you need financial information that will (1) assist you in monitoring the current financial condition of your property, and (2) information the will assist you in making operating decisions regarding the property.
11:55- 12:55	"	Second, WHO will be involved in the financial management? <u>BOARD MEMBERS</u>: Talk about their role... the Board will typically receive and review financial reports, make decisions based on this

		information, prepare budgets and oversee the financial management operation. In most cases, one member may have the specific responsibility for keeping financial records, books of account and balance sheets, for the preparation of all required financial data, for deposit of funds. The activities of this member shall be carried out in cooperation with and under the review of the Auditing Committee or the Auditor. STAFF: This will vary among associations, many associations will be self managed, and in this model, the audit committee will be crucial in it's oversight responsibility. Another model is the third-party contract where the Board hires a professional management company. The oversight role of the Board is critical in this scenario. Certainly, before they hire such a firm, they will have assured themselves o of the contractors expertise and that they have the proper systems in place. The Board must be confident that the are being provided accurate information and in a format they can use to make management decisions. A third model will be that a Board hires an owner to do the bookkeeping. If this is the case, the owner should be paid and the relationship must be handled in a business like fashion. OWNERS: According to Russian law, the owners must vote to approve a proposed budget and the audit committee is elected by the owners. In addition, owners have the right to review financial reports upon request. The Board is ultimately accountable to each owner. AUDITOR: An outside auditor is a professional who provides an INDEPENDENT review of the financial record. They will typically provide a financial and compliance review. the financial review will measure the degree to which records have been kept and whether bookkeeping errors have occurred. The compliance review will indicate whether or not the recordkeeping has met the requirements of relevant lenders or government entities. So, it is likely that there will be several people involved in the financial operations, and it extremely important that the role of each player be determined and understood by all. Particularly the lines of authority and accountability.
	"	Third, WHAT is the procedures to be followed? This is actually the subject of Internal Controls and will be handled separately later . (This should be mentioned here because it is part of the

		"Design" of a Financial Management system, but it requires it's own section because of it's importance)
	"	ESTABLISHING A CHART OF ACCOUNTS Although, in Russia, there is standard set of account numbers for all businesses, we should discuss here the idea of taking that standard form and adding detail to it so that all categories of the associations expenses and income are included. The accounts should include all categories that are likely to be used and should not include those that will not be used. There should be enough detail to provide meaningful information as a management tool.
	"	ESTABLISHING A FILING SYSTEM (If the last few subjects have been mostly lecture, try to get the group to participate here by asking them why a filing system should be established, and how it should be designed.) In listening to the exchange be sure the following is mentioned and understood: Written documentation is <u>critical.</u> All transactions must be documented ! Included in the filing system should be sections for (you might want to use a flip chart and write this list as they suggest the sections...steering them to get them all): • Condominium Unit files • budget files • monthly financial reports or at least Reconciliations • annual financial statements • Reports to government entities (State, City) • Bank account information • bank statements • cash receipts • deposit records • accounts payable • paid invoices • copies of service contracts
	"	<u>Creating Journals and Ledgers</u> Usually, journals are kept for cash receipts, cash disbursements, and payroll and serve as daily diaries of all transactions in their category. Entries must be neat, explicit, and accurate. The "general" ledger is a compilation of all the entries for the journals. The General Ledger is maintained and reconciled on a monthly basis.
	"	Develop a Written Policies and Procedures Manual This should include all the tasks and what position is responsible for them, (and organizational chart) The manual should also include job descriptions for each person involved. (If the Association hires a third party contractor to do their accounting, they should request that they

		review the company's financial policies and procedures.
12:55-1:55		LUNCH BREAK
1:55-2:10	FMR7	INTERNAL CONTROLS Part of Internal controls is the documentation of all the financial transactions as we have already discussed here today. But we need to recognize that the internal controls of the accounting department is absolutely crucial to avoiding, in the best case, innocent and costly errors, or, in the worst case, theft or mismanagement of money. Internal controls is not a separate system, but an integrated part of any system involving money, inventory and/or equipment. (slide) How can we make sure we have effective Internal Controls in Place? 1. We <u>separate the duties</u> of the individuals in the organization these duties to be separated would include; depositing money in the bank, paying the bills, reconciling the bank statement, etc.
2:10-2:20	hand out 1	2. Documentation, Documentation, Documentation. Every transaction should be recorded as it occurs and properly classified. (hand out samples of receipts, deposit records, invoices marked paid, etc.)
		3. Authorizations No one person should be authorized to spend over a specified amount with out signatures of higher authority (i.e. Board Chairperson must okay all expenditures over 1 mill. rubles)
		4. Monitoring and Oversight Board reviews the financial reports on a monthly basis, and the audit committee review them on a quarterly basis (or some agreed upon schedule) and independent auditor should be hired separately on an annual basis to prepare a financial review.
2:20 - 2:50	In some cases it will be difficult to implement a comprehensive system of internal controls because of limited staff and resources. However, the Association must insist on that steps be taken to minimize the possibility of errors and dishonesty. <u>activity:</u> Break into groups of three or four and have each group come up with easy and inexpensive ways of internal controls. You may get them started with a few examples of the following list. After 15 minutes or so, have each group report back and make a list on a flip chart. examples that may be included: • one person orders supplies and a second person receives and processes the invoice • one or more Board members sign/co-sign checks	

		• one person writes checks and makes deposits and a second person reconciles the statement from the bank • one person receives assessments and a second person maintains records and deposit receipts • the Board authorizes a limit for spending and any amount over that must receive written approval • pre-numbered forms are used • financial files are locked • current signature cards are kept on file at the bank • receipts are issued for all cash received • all transactions are recorded as they are executed • deposits are made daily • if a computer is used, access to financial accounting software is provided by password • a log of capital equipment is maintained • the approval process for purchases and invoices is in writing and clearly identifies who is authorized to approve and at what point in the process • an inventory of supplies is maintained • purchases can be made only with pre-numbered purchase order forms • Board representative signs off on all financial reports • an annual audit is conducted by an independent auditor
2:50 - 3:00		break
3:00- 3:10	FMR8	FINANCIAL RECORDKEEPING (accounting) Financial recordkeeping for a condominium association deals with income and expenses of the association. Ask participants what the income will be made up of... and write it on the slide, Income = the primary source will be the individual unit assessments payable by the unit owners based on their beneficial interest. Other sources may be rental income form commonly owned commercial or residential space, late fees collected from owners who are delinquent n the monthly fees, and any municipal subsidies. Ask participants to come up with Expenses... and write it on the slide... Expenses = costs of maintaining the property, repairs, communal services, professional fees and insurance.
3:10 - 3:30	no slide	The accounting periods are referred to as "CYCLES" We will now discuss the cycle and what make up its' components: It's just like what you do in your personal life.... You take in money through your pay.... "cash Receipts"

		You spend the money on food, cloths, entertainment, ..."cash disbursements" and then someone (your husband or your wife) asks you what you spent it on and you tell them.... this is the " Reporting" The difference here is that you have to be honest and detailed...
	FMR9	(slide) Cover it all and then reveal each section as you get to it.... There are some important areas to discuss in regards to the accounting cycle: 1. Cash receipts: The most common source will be the income from monthly assessments, as well as the others mentioned, the steps in handling cash receipts include: • invoicing • collections • issuing receipts for cash • deposit the cash • follow up on delinquencies • make correct account and journal entries Good management practices for receiving cash: (ask for ideas from the group) • until deposited (daily) , all cash is kept in secure place • cash receipts should be recorded and reconciled by someone other than the person collecting the cash (internal controls)
	FMR 10	2. Cash Disbursements The most likely categories of cash disbursements will include payment for communal services, supplies, contractors insurance and payroll The steps in handling cash disbursements include: (ask for ideas from the group) • receiving invoices and other claims for payment • verifying the validity of the invoices • classifying and charging disbursements to proper accounts • entering disbursements into journals
	FMR 11	Good management practices for disbursing funds include: • require purchase authorizations for expenditures • verify that goods were received

		• determine availability of funds to pay the invoice • determine that invoice is not a duplicate • check the terms and conditions of any vendor contract • impose spending authorization limits • require that all employees prepare and sign time sheets to support payroll expenses • set up procedure for payment of recurring expenses that may not provide invoice
	no slide	Month End Closings Although this is not usual for the RF, we should talk about why it is important. If you at least prepare the reports for the Board to review on a monthly basis, you will be able to keep a better handle on the money you owe and the money that is owed to you. If all the reports are not produced, you really must reconcile the ledgers so that you can keep track of the money owed to and by you. Year End Closings: This is similar to the activity that occurs each month (or quarter as the case may be). This is usually done or reviewed by the external auditor hired to prepare the Annual Financial Statement Year End Financial Statement The year end statement will be prepared by the auditing committee or by an outside, independent auditor. Using the same closing procedures as occur at the end of each month, the year end statement will include: a statement of income and expenses for the year, balance sheet statement of changes in operating position comments on accounting procedures and internal controls (if prepared by an outside office)
	FMR 12	<u>REPORTING</u> The most important thing to understand here is that Recordkeeping is not a goal unto itself. Rather, it is intended to provide information about the condominium association to the Board, individual owners and any outside entities which have financial stake in the condominium property It is a **<u>management tool</u>** which is used to determine priorities of the maintenance of the physical plant and to determine how much income is necessary to provide adequate service to all owners. Lets now look at the basic reports and talk about their purposes
3:30 - 4:00	hand out (smpl. rpts.)	**1. Statement of Receipts** This report provides information about all the moneys received during the month, (or period) sorted by category. Categories will may include

assessments, late fees, rental income (if applicable) and interest income. It informs the Board of how much money is flowing into the condominium association in general and is incorporated as part of a budget comparison report.

2. Statement of Receivables

This report details information about any money owed to the association which has not been paid. Typically, this money represents delinquent assessments. This information is very important so that the Board knows who is not paying on time and can follow-up to make certain that fees are paid. This statement may include an "aging report" which lists unpaid fees and other moneys by date. Moneys that are overdue by more than thirty days require more severe action than those which are only overdue a short time.
Without this information, it is difficult to implement a collection policy.

3. Disbursements

This report list all moneys paid out during the course of the reporting period. The name of the payee, a brief description of the services, the amount and date paid are all included. This report provides detail to the Board of payments made.

4. Accounts Payable

This is a listing of all invoices received during the month which are unpaid at the end of the monthly reporting period. The listing includes the name of the vendor, a brief description of services, the amount and due date. It is important for the Board to be aware of unpaid bills in order to understand their total financial obligations at a point in time.

5. Bank Statement and Reconciliation

The bank provides a statement each month that lists all transactions. This statement is reconciled to the cash balances recorded by the association. By providing the Board a copy of the bank's statement and the report reconciling it to the accounting records, the Board can be assured that the cash is being accurately accounted for and that no misappropriation of funds has occurred.

6. Profit & Loss Statement (Budget versus Actuals)

		In many ways, this report is the most important financial management tool. The report is in effect a statement which compares actual revenue and expenses to those projected in several ways. It compares current month revenue and expenses to monthly projections. It compares year to date revenue and expenses to year to date projections and it itemizes the annual budget projections along with the unexpended budget balance. Careful review of this statements serves several important purposes: (you might want to ask the group if they can think of some of the purposes.... ⇒ helps to determine whether or not revenue estimates are accurate, and in which category revenue may have been over or under-estimated; ⇒ provides a concise picture of expenditures and how they compare in total and by category to original estimates; ⇒ by reviewing monthly, year to date and annual budget information, provides insight into whether variances are temporary or permanent By carefully reviewing the information in this report the Board can decide whether or not action must be taken to reduce expenses or increase revenue at any point in time before a crisis occurs.
4:00 - 4:15		THE AUDIT Aside from the fact that the model charter requires that the association have an audit performed annually, ("within 60 days after the end of the fiscal year"), does anyone in this room see the benefits of having an audit done? (get benefits from group)....here are some examples of benefits... ⇒ independent opinion of the accuracy ⇒ of the fairness of the internal presentation of the associations' financial position, ⇒ it can help in pinpointing the key information needed to make managerial decisions ⇒ it can uncover deficiencies and weaknesses in the accounting system and provide suggestions for improvements ⇒ It will provide the Board members who may not be involved in the accounting and bookkeeping of the association, and insight into the practices of those they have made responsible for the handling of it. ⇒ and the results may actually strengthen confidence in the associations

		financial practices
4:15 - 4:25		HOW TO CHOOSE AN AUDITOR In selecting an auditor to prepare a year end financial statement, the Board will want an accounting professional who is familiar with accounting for condominiums or if that's not possible, someone who is at least familiar with real estate. Things to be taken into consideration: accountant's experience, the fee and the scope of services to be provided. If practical, the Board can develop specifications for performing the audit and provide these specifications to selected accountant applicants. In this way, the Board can be certain that they are comparing costs for the same scope of services. Since the final choice of Auditor rests with the General Assembly, it is suggested that the Board determine the final candidate/s and present them to the Assembly for the vote.
4:25 - 4:30	FMR 13	HOW TO SIMPLIFY THE AUDIT: Auditor's usually charge their fee by the hour, so it makes sense to provide him/her with all the information they need in a neat and orderly fashion. In addition to the periodic reports, general journals and ledgers, the auditor will likely need to see the following: (slide)
4:30 - 4:50	FMR 14	What the audit will produce the following (or it should, if it is done completely): • determine that there is an "audit trail"; that is ,that it is possible to trace a transaction from the original source document through the posting to the individual journal to the general ledger to the financial statements and reports; • examine the system of internal controls; • examine the key accounting documents processed as part of the recordkeeping system; • examine the authorization limits for various transactions; • check to make certain that financial activities of the condominium association are in compliance with their condominium documents and any other applicable laws.
		FINANCIAL REPORT PRESENTATION The point to be made here is that the reports are to be presented to the Board in a manner in which they understand and with ample time to answer any questions they may have. Additionally, the staff may be asked to provide financial reports to individual owners, to which they

		must comply. However, staff should not be expected to spend an inordinate amount of time with individual owners who do not understand the reports. If the time request takes up too much time, they should be able to look to the Board member to limit the situation.
4:50 - 5:15		Hand out the Management Assessment checklist. Review and explain how it works. If user can check "yes", that's good. "N/A may indicate it is non applicable, but it may be something to considered in the future. There are questions on the checklist regarding insurance and commercial spaces and business that are not applicable in 1996 but may be applicable in the near or far future. A "No" check indicates a deficiency and should be followed by and "action required" plan. Summary Go over all the learning objectives and confirm each has been met, ask if there are any questions.

PADCO

CondominiumTraining

18 April 1996

Financial Management and Reporting

10:00 - 17:00

I Fiduciary Responsibities

II Financial Management Systems

III Internal Controls

IV Financial Recordkeeping

V The Audit

VII Summary, Ques. & Ans.

DUTY OF LOYALTY

- Financial decisions do not benefit special interest;
- No financial benefits which accrue to Board Members as a result of their decisions;
- Board Members comply with the requirements of the condominium documents;
- An audit committee is appointed, reviews financial records;
- A professional independent auditor is engaged on an annual basis;
- Financial reports are readily available for owners to review upon request.

1. DEVELOP A BUDGET

2. CREATE TRANSACTIONS

3. CLASSIFY TRANSACTIONS

4. RECORD TRANSACTIONS

5. SUMMARIZE AND RECONCILE TRANSACTIONS

6. REPORT AND INTERPRET INFORMATION

the overall objective of a condominium associaion is:

TO PROVIDE A COMFORTABLE LIVING ENVIRONMENT FOR ALL OWNERS.

DESIGNING A FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM:

1. DECIDE THE TYPES OF INFORMATION YOU NEED

2. DECIDE WHO WILL BE INVOLVED

3. DETERMIN OPERATION PROCEDURE

4. ESTABLISH CHART OF ACCOUNTS

5. ESTABLISH A FILING SYSTEM

6. CREATE JOURNAL AND LEDGERS

7. DEVELOP WRITTEN POLICIES AND PROCEDURES

Income	expenses

STEPS IN HANDLING CASH RECEIPTS

- invoicing
- collections
- issuing receipts for cash
- deposit the cash
- follow up on delinquencies
- make correct account and journal entries

Good management practices for receiving cash:

- all cash is kept in secure place until deposited
- cash receipts should be recorded and reconciled by someone other than the person collecting the cash

STEPS IN HANDLING CASH DISBURSEMENTS

- receiving invoices and other claims for payment
- verifying the validity of the invoices
- issuing checks
- classifying and charging disbursements to proper accounts
- entering disbursements into journals

Good management practices for disbursing funds include:

- purchase authorizations
- verify that goods were received
- availability of funds
- invoice is not a duplicate
- terms and conditions of contract
- spending limits
- time sheets to support payroll
- procedure for payment of recurring expenses

- banks statements, and deposit slips
- bank account reconciliations
- paid invoices for the year
- unpaid bills
- records of all accounts and investments including interest earned
- insurance policies
- service contracts
- loan documents, if applicable
- prior year tax filings, if applicable

- audit trail
- internal controls;
- authorization limits for various transactions;
- check to make certain that financial activities of the condominium association are in compliance with their condominium documents.

Learning Objectives for Financial Management section:

1. Understand the reason for sound financial management. This is not another "required" reporting task. The reason for financial management is to collect information about money collected and money needed to spend so that the Board can make decisions about how best to spend the money they have.
2. Learn the systems of financial management. This will include the steps to follow, the decisions to be made regarding the types of information you want and who you want involved in the process, and how they should be involved. Also the type of filing system required, and the policies and procedures to be followed.
3. Recognize the need for Internal Controls to ensure safe handling of all funds.
4. Understand recordkeeping and the accounting cycle. This will also include the different types of financial reports and their importance.
5. Understand the Audit .
6. Understand the presentation of financial reports to different audiences.

Financial Management Assessment Checklist for Homeowners Associations

ACCOUNTING AND BOOKKEEPING ORGANIZATION	N/A	YES	NO	ACTION REQUIRED
1. Does an organizational chart of the accounting and finance function exist in writing?				
2. Is there assignment of responsibility for the various activities performed within the department?				
3. Identify activities performed by accounting and finance personnel:				
a. financial reporting				
b. financial analysis				
c. budgets				
d. cash management				
e. expenditure control				
f. payroll accounting				
g. accounts payable				
h. accounts receivable				
i. insurance				
j. other _____				
h. other _____				
I. other _____				
Are policies and procedures set forth in writing for the functions identified above?				
4. Is there an appropriate balance of professional, technical and staff skills?				
5. Is the caliber of people sufficient in terms of education and experience for the department to do an effective job?				
6. Are all the people who handle cash, negotiable securities, and other valuables bonded?				
BOARD GOVERNANCE	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Does a Board of Trustees exist?				
2. If yes, has it been registered?				
3. Are all condominium documents registered?				
4. Are Board meetings being held?				
5. Are meeting minutes being take at the Board Meetings?				
BUDGET MANAGEMENT	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Is an Operating Budget prepared annually?				
2. Are there processes and procedures in				

place to develop the annual budget?				
3. Do separate budgets exist for general operations and replacement reserves?				
4. Is the current budget being used by staff to monitor and control operating expenses?				
5. Are monthly or quarterly reports prepared indicating variances between actual expenses and income and budgeted expenses and income?				
CASH CONTROLS	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Does the Board authorize all bank transfers and wiring of money?				
2. Is the bank immediately notified of all changes in authorized Board members?				
3. Are all those who handle cash bonded?				
4. Are receipts deposited intact on a daily basis?				
5. Do adequate physical controls exist over cash receipts from time they are received to time they are deposited in bank?				
6. Are pre-numbered receipts effectively used and controlled for currency transactions?				
7. If the size of the board or staff does not allow for adequate segregation of duties for employees handling cash receipts, do management and the board of directors more closely monitor billing and collection activities?				
8. If the size of the board or staff does not allow for adequate segregation of duties for employees handling cash disbursements function, do management and the board closely monitor purchasing and disbursement activities?				
9. Are bank accounts reconciled within a timely, specified period after the end of each month?				
10. Are reconciliations made by someone other than persons who receive or disburse cash?				
11. Does the responsible individual (the president, or secretary) receive the bank statements unopened from the bank?				
12. With respect to deposits, do the reconciliation procedures for all bank accounts include the following?				
a. Comparison of dates and amounts of daily deposits as shown on the bank statements with the cash receipts				

journal? b. Investigation of bank transfers to determine that both sides of the transactions have been properly recorded on the books?				
RECEIVABLES AND REVENUE	N/A	YES	NO	ACTION REQUIRED
1. Are assessments and other receivables recorded when billed (accrued)?				
2. Is an owner receivable subsidiary ledger maintained?				
3. Is the subsidiary ledger reconciled to the general ledger monthly?				
4. Delinquent accounts: a. Is an aged listing prepared and reviewed by a responsible person monthly?				
b. Are monthly statements delivered to all delinquent accounts?				
c. Are delinquent accounts followed up for collection?				
d. Where appropriate, are liens properly filed for unpaid assessments?				
e. Does an authorized person or Board of directors determine or approve the write-off of uncollectable receivables?				
5. Assessment collection practices: a. is there a written assessment collection policy?				
b. Does the assessment collection policy reflect that stated in the approved management plan?				
c. Does the assessment collection policy appear to be uniformly applied? (Check rent collection cards on a sample of residents at various stages of delinquency.)				
6. Are loans to employees and board members prohibited?				
7. Are actual vs. budgeted revenues review monthly by management and board of directors?				
8. Accounts receivable: a. Are member accounts receivable				

within acceptable limits?				
b. Does the procedure for writing-off bad debts appear reasonable?				
c. Has annual "write-off member" accounts receivable for the last two fiscal years been less than 1 percent of gross fees due from owners?				
ASSET MANAGEMENT AND CONTROL	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Is formal approval of the board required for all property and equipment additions and dispositions?				
If not, do items costing in excess of a specified amount require board approval?				
2. Does the association have written policies that permit accounting department personnel to : a. Distinguish between capital items and repairs and maintenance expenses?				
b. Determine a cutoff amount below which items are expensed?				
c. Establish depreciable life?				
3. Are detailed property and equipment records maintained that include description, date purchased?				
4. If significant, is and annual physical inventory taken of equipment that is then compared with subsidiary records? Are discrepancies immediately followed up and explained?				
5. Is the accounting department informed of any material changes in the status of property and equipment (such as change in locations, scrapping, or obsolescence)?				
6. Are fully depreciated assets maintained in the accounting records to help provide control?				
7. Are items adequately safeguarded from loss due to fire, theft, or				

misplacement?				
8. Are periodic reviews and appraisals made relative to insurance considerations?				
9. Are there adequate safeguards to ensure that retired property is removed from active records and that proceeds from its sale are accounted for?				
10. Equipment and inventory controls: a. Is maintenance work area and storage space adequate?				
b. Is there a satisfactory inventory of system to account for tools, equipment, supplies and keys?				
c. Is a list of equipment and appliance serial numbers maintained?				
d. Are equipment and tools adequate to perform maintenance tasks?				
ACCOUNTS PAYABLE AND PURCHASES	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Have purchasing procedures been documented, implemented, and approved by the board?				
2. Are formal competitive bidding procedures in place?				
3. Are invoices compared to supporting documentation?				
4. Is the arithmetic accuracy of invoices checked?				
5. Does a responsible employee review and approve the account and fund distribution and approve the invoice for payment?				
6. Is the account payable trial balance reconciled to the control account?				
7. Are monthly budgets used and compared to actual expenditures with timely follow-up of variances?				
8. Are accounts payable reasonably current, (less than 60 days old)?				
PAYROLL AND RELATED LIABILITIES	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Is there a periodic general review of payroll registers by a responsible official?				
2. Is there a comparison of actual to budgeted payroll?				
3. Are there adequate authorization, approval and documentation procedures regarding changes in employment (additions and terminations); in salary and wage rates; and in payroll deduction amounts?				

4. Are there adequate authorization, approval and documentation procedures regarding vacation, holiday, and sick leave compensation?				
5. Are time cards or sign in sheets verified and approved by a supervisor at the end of each payroll period?				
METHODOLOGY OF PROCESSING	N/A	YES	NO	ACTION REQUIRED
1. Is use made of up-to-date systems, computerization, or efficient techniques for the preparation of :				
a. Payroll?				
b. Accounts Payable?				
c. General Ledger?				
d. Accounts receivable?				
2. Are journal entries adequately documented by supporting data or explanation/				
3. Are books and records maintained for; a. The general ledger b. The receivable ledger? c. The cash receipts journal? d. The cash disbursements journal? e. The accounts payable journal?				
METHODOLOGY OF PROCESSING	N/A	YES	NO	ACTION REQUIRED
1. Do the balances in replacement or general operating reserve accounts appear adequate to meet future needs?				
2. Are owners notified that a specific portion of their monthly assessment is retained as a contribution to the capital fund?				
3. Is adequate supporting documentation maintained that identifies the specific capital purpose for each common area component of the replacement reserve?				
WORK SCHEDULING	N/A	YES	NO	ACTION REQUIRED
1. Are maintenance employees provided with written schedules for routine work?				
2. Are emergency items given priority and acted upon quickly?				
3. Is emergency maintenance service available after regular working hours?				
4. Preventive Maintenance; Is there a schedule for preventive maintenance / servicing of all items listed below? Heating equipment				

Hot water heaters				
Roof and fascia inspection				
Elevators				
INSURANCE AND BONDING	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Is property insurance adequate to cover replacement costs?				
2. Has the Association been able to obtain property or liability insurance coverage without major difficulty?				
COMMERCIAL BUSINESSES	**N/A**	**YES**	**NO**	**ACTION REQUIRED**
1. Does the association operate any commercial businesses in the building?				
2. If so, is accounting for the commercial businesses segregated from operations of the rest of the association?				
3. Does a separate chart of accounts exist for the commercial businesses?				
4. Is there a separate bank account maintained for the various commercial businesses?				
5. Are separate financial statements prepared for each commercial business?				

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ ДЛЯ ТОВАРИЩЕСТВ ДОМОВЛАДЕЛЬЦЕВ (КОНДОМИНИУМОВ)

ПРИМЕЧАНИЯ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Слайд	*Примечания*
Слайд 1	(Покажите этот слайд, когда люди будут приходить и садиться на места) Поблагодарите организаторов семинара. Представьте преподавателей, укажите, кто представляет PADCO, OKM, USAID и т.д. Обычно в этом месте проводится "разбивание льда". "Разбивание льда" помогает преодолеть натянутость в отношениях и позволяет группе расслабиться. Предложения по "разбиванию льда" (выберите одно из них или разработайте свое) 1. Попросите каждого из участников представиться и рассказать о своей профессии и хобби. Или же, если у Вас есть время и Вы хотите сделать "разбивание льда" более оживленным, 2. Разбейтесь на группы по 2-4 человека, в зависимости от количества участников, и пусть каждая группа выберет по одному предмету (из карманов, кошельков или со стола) на каждую букву в алфавите. Группа, которая сделает это первой, побеждает. Громкие аплодисменты или небольшой приз победителям.
Плакат 1	Затем преподаватель должен рассказать о задачах первого дня семинара (их следует записать на плакате и оставить плакат на стене на протяжении всего занятия, чтобы после его окончания можно было вернуться в задачам ее раз. На плакате следует записать только ту часть текста, которая выделена жирным шрифтом и подчеркнута. Остальной текст - примечания для преподавателя): 1. ***<u>Получить представление о важности эффективного и точного финансового управления.</u>*** (Мы говорим не об очередном требовании к отчетности со стороны государственных или муниципальных органов. Управление финансами нужно для того, чтобы собрать информацию о полученных денежных средствах, а также о денежных средствах, которые необходимо потратить, чтобы Правление могло решить, как потратить деньги наиболее эффективно на благо всех собственников товарищества домовладельцев.)

Слайд	*Примечания*
	2. ***Познакомиться с системой финансового управления.*** (К системе финансового управления относятся этапы, которые следует выполнять, решения, касающиеся необходимой информации, а также кто и каким образом будет заниматься процессом финансового управления. Кроме того, она включает характеристику системы хранения документации и принципов и механизмов, которых следует придерживаться.) 3. ***Убедиться в необходимости внутреннего контроля.*** (обеспечить безопасность обращения с финансовыми средствами.) 4. ***Составить представление о цикле бухучета.*** (Сюда также включены различные виды финансовых отчетов и их значение.) 5. ***Получить представление об аудите.*** 6. ***Познакомиться с финансовой отчетностью перед различными органами.*** Прежде, чем переходить к следующему слайду, спросите участников, посещали ли они когда-либо учебные мероприятия или семинары, построенные на основе активного взаимодействия со слушателями. Иными словами, учебные мероприятия, которые представляли из себя не просто лекцию. Если кто-либо из присутствующих не участвовал в подобных семинарах, объясните, что эта модель предполагает взаимодействие и попросите их забыть обо всем, что они знали о семинарах раньше, и приготовиться к восприятию новой формы обучения. Попросите их свободно высказывать свои предложения и задавать вопросы, если они возникают. Чем больше присутствующие будут участвовать в обучении, тем большему они научатся. Это вступление поможет создать соответствующую атмосферу для семинара в целом.
Слайд 2	Обязанность представлять имущественные интересы других людей - это термин, включающий в себя так называемый "долг верности". Долг Правления запрещает его членам использовать свое положение в корыстных целях. Члены Правления обязаны быть безраздельно преданными товариществу. Они не могут принимать решения в своих личных интересах в ущерб интересам товарищества и его членов. Попросите группу привести пример, когда преданность интересам товарищества была нарушена. (Возможный ответ - члены Правления подписали контракт с компанией, в процветании которой они материально заинтересованы, причем цена, указанная в контракте, не выдерживает конкуренции с предложениями других фирм.) Может ли группа привести другие примеры? Смысл здесь в том, что все члены Правления обязаны избегать противоречия интересов и должны добросовестно выполнять свои обязанности таким образом, чтобы их деятельность максимально соответствовала интересам товарищества.

Слайд	*Примечания*
Деятельность: Разбейте слушателей на группы по три-четыре человека. Дайте им 10-15 минут, чтобы предложить способы, которые позволят убедиться, что Правление действует в интересах товарищества. Обсудите результаты со всей группой. Возможные примеры: 1. Необходимо получить не менее трех предложений на выполнение любого вида работ. 2. Чтобы вступить в деловые отношения с поставщиком товаров или услуг, состоящим в родственных или финансовых взаимоотношениях с членом Правления, оно должно быть абсолютно уверенно в том, что такая сделка соответствует интересам товарищества. 3. Убедитесь, что у всех членов Правления с правом голоса есть возможность высказать свои идеи и предложения и/или голосовать при принятии любого решения. (Постарайтесь показать, что если все члены Правления действуют добросовестно и у них есть основа для принятия эффективного решения, то не должно возникать проблем при принятии решений, а у членов товарищества не появится недоверие к Правлению. Члены Правления не являются гарантами успеха товарищества и не подлежат юридической ответственности за ошибочные решения.)	
Слайд 3	"Долг верности", о котором мы говорили, очень важен для всех аспектов работы членов Правления. Сегодня мы хотели бы рассказать о важности долга в отношении финансового управления, поэтому давайте вернемся в термину "ответственность за финансовое управление". Ответственность связана с обязательствами членов Правления и других лиц, которым доверены задачи в области финансового управления, неуклонно и честно выполнять эти задачи. На них возложены как юридические, так и моральные обязательства. Члены Правления избираются для того, чтобы действовать в интересах всего товарищества домовладельцев в целом. Это их исключительное обязательство. Все товарищества назначают ревизионную комиссию с целью предотвращения неверных действий членов Правления. Так же, как и внешний независимый аудитор, ревизионная комиссия помогает выявить мошенничество или неправильное управление денежными средствами.

Слайд	*Примечания*
	При соблюдении следующих условий (Слайд), можно быть уверенным в эффективном осуществлении контроля за финансами товарищества домовладельцев. На слайде сокращенно показаны перечисленные ниже моменты. При обсуждении каждого, укажите приведенную информацию (На слайде показана не вся информация.) ▪ Исключается принятие финансовых решений в интересах отдельных групп в ущерб интересов товарищества в целом; ▪ Члены Правления лично не извлекают материальной выгоды в результате своих решений; ▪ Члены Правления соблюдают требования учредительных документов кондоминиума в отношении принятия решений о финансах; ▪ Сформирована и работает ревизионная комиссия, которая изучает финансовые документы и отчитывается перед общим собранием; ▪ Независимый профессиональный аудитор приглашается ежегодно и проводит изучение всей финансовой деятельности кондоминиума; ▪ Финансовая документация предоставляется собственникам для изучения по их требованию.
Нет слайда	Ответственность за финансовое управление сама по себе еще не гарантирует успеха финансовых операций товарищества. Необходимо установить систему финансового управления, которая поможет Правлению в принятии решений. Если Правление не может положиться на достоверность своевременно представляемой финансовой информации, то мало уверенности в том, что решения действительно принимаются на благо товарищества.
Нет слайда	Все мы знаем, что своевременный и полный бухгалтерский учет, а также достоверная финансовая отчетность должны стать главным приоритетом для всех организаций, которым приходится принимать решения, связанные с доходами и расходами. В определенном смысле, кондоминиум можно назвать деловым предприятием. Он просто не может функционировать без доступа к точной финансовой информации. Отчеты дают товариществу домовладельцев информацию, которая необходима для принятия верных решений. Кроме того, отчеты помогают определить, является ли та или иная операция целесообразной, есть ли проблемы, а также какие поправки следует внести в ближайшее время и в течение продолжительного срока, чтобы товарищество могло вернуться к нормальной работе.
	Перерыв

Слайд	*Примечания*
Слайд 4	Финансовая отчетность должна служить инструментом планирования, который поможет кондоминиуму принять решения в отношении будущих действий, связанных с эксплуатацией недвижимости и административным управлением. В процессе управления финансами можно выделить 6 этапов (слайд): ***Составление бюджета*** Бюджет - это планирование доходов и расходов на следующий год. Это контрольный документ, с которым соизмеряется вся финансовая деятельность товарищества. ***Проведение и оформление операций*** Получение денег и оплата счетов - это финансовые операции, которые отражаются в учете путем оформления соответствующих первичных документов. Документы показывают, что операция действительно имела место. ***Классификация операций*** Все операции, в зависимости от назначения и вида полученных доходов или понесенных расходов, классифицируются - распределяются по счетам бухгалтерского учета в соответствии с типовым Планом счетов. ***Группировка операций*** После оформления и классификации каждой операции определяется ее вид. Далее, в зависимости от вида, операция заносится в тот или иной регистр учета (журнал-ордер), в котором ведется учет однородных операций.
	Подведение итогов и сверка счетов Рекомендуется ежемесячно составлять внутренний отчет о финансовых результатах деятельности товарищества за прошедший период времени. В отчет должны быть включены полученные доходы и понесенные расходы по категориям, суммы, которые должны быть выплачены товариществом, и суммы, которые составляют долг кондоминиума, баланс имеющихся средств и соотношение фактических доходов и расходов с запланированными в бюджете на тот же период времени или год.

Слайд	Примечания
	Оценка и анализ результатов Используйте полученную информацию для составления сравнительной таблицы, которая характеризует и оценивает фактические и запланированные результаты. Исходя из этой оценки, примите решение по осуществлению корректирующих действий для исполнения утвержденного бюджета и/или пересмотрите свой годовой план. Если полные отчеты не составляются ежемесячно, очень важно, по крайней мере, установить, сколько денег товарищество должно заплатить и, что еще более важно, какова задолженность собственников товариществу. Если Вы не знаете, кто Вам должен, будет очень трудно получить долг.
Слайд 5	***РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ*** Всегда помните, что главная цель товарищества домовладельцев - обеспечить удобные, комфортные условия проживания для всех собственников. Для того, чтобы сделать это, Правление товарищества должно эффективно заниматься управлением и обслуживанием недвижимости и увеличивать ее стоимость с течением времени. Для успешного выполнения этой задачи у товарищества должен быть достаточный доход, чтобы покрыть расходы. Следовательно, финансовая информация - это очень важный инструмент для выполнения главной цели. Разработанная для каждого товарищества система может быть разной.
Слайд 6	Прежде всего, какая информация Вам нужна? (Установите слайд и закройте все, кроме этого вопроса, спросите о мнении группы, подведите их к мысли о том, что: Вам нужна финансовая информация, которая (1) поможет Вам контролировать текущее финансовое состояние Вашего товарищества, и (2) информация, которая поможет Вам принимать решения в отношении управления недвижимостью.
"	Во-вторых, КТО будет заниматься финансовым управлением? ***ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ*** Расскажите об их роли ... Правление обычно получает и изучает финансовые отчеты, принимает, исходя из этой информации, решения, составляет бюджет и наблюдает за осуществлением управления финансами. В большинстве случаев один член Правления отвечает конкретно за ведение финансового учета, бухгалтерских книг и балансовых отчетов, за подготовку всех необходимых финансовых данных и сдачу денег в банк. Деятельность такого члена Правления может осуществляться в сотрудничестве и под наблюдением ревизионной комиссии или аудитора.

Слайд	Примечания
	СОТРУДНИКИ Штат товарищества домовладельцев может быть разным. Во многих товариществах осуществляется самоуправление, и при такой модели первоочередное значение имеют контролирующие функции ревизионной комиссии. Другая модель - управление по контракту третьей стороной, когда Правление нанимает профессиональную компанию по управлению недвижимостью. При этом очень важна роль Правления. В данной модели очень важно, чтобы Правление, прежде чем нанимать компанию, убедилось в том, что подрядчик обладает необходимой квалификацией и системой внутреннего контроля. Правление должно быть уверено в том, что ему представляют точные данные, причем в такой форме, чтобы можно было использовать их для принятия решений в области финансового управления. Третья модель - когда Правление нанимает собственника для выполнения функции финансового учета. В этом случае собственнику должны платить, и отношения с ним должны рассматриваться как деловые и непредвзятые. ***ДОМОВЛАДЕЛЬЦЫ*** Согласно действующему российскому законодательству, домовладельцы голосуют за утверждение предлагаемого бюджета. Собственники также избирают ревизионную комиссию. Кроме того, все собственники имеют право на изучение финансовых отчетов, которые предоставляются по их требованию. Правление должно помнить, что оно является полностью подотчетным перед каждым домовладельцем.
	АУДИТОР Внешний аудитор - это квалифицированный специалист, который обеспечивает НЕЗАВИСИМОЕ изучение правильности ведения бухучета. Он также обычно проводит финансовый анализ и проверяет соответствие ведения финансового учета и составления отчетности существующим требованиям. Финансовый анализ показывает уровень ведения бухучета и выявляет наличие в нем ошибок. Кроме того, аудитор проверяет соответствие ведения финансового учета требованиям государственных и финансовых органов. Вероятно, что финансовым управлением в товариществе домовладельцев будут заниматься несколько человек. Очень важно точно определить, в чем заключается роль каждого из "игроков", как будет распределятся власть и осуществляться учет и контроль.
"	В-третьих, КАКИЕ механизмы следует использовать? Об этом будет рассказано позднее при обсуждении внутреннего контроля. (Следует коротко упомянуть о механизмах, как о составной части разрабатываемой системы финансового управления. Однако, поскольку данный вопрос очень важен, он выделен в отдельную главу.)

Слайд	*Примечания*
"	***Разработка Плана счетов*** Хотя в России существует типовой план счетов для всех предприятий и организаций, необходимо остановится на том, что типовой план следует взять за основу и расширить его настолько подробно, чтобы включить все категории расходов и доходов товарищества. Счета должны включать все категории, которые будут использоваться, но не включать лишние. Необходимо указывать информацию достаточно подробно, чтобы план счетов был эффективным средством управления.
	Создание системы хранения документации (Если последние несколько моментов были представлены в форме лекции, то при рассмотрении данного вопроса следует более активно привлекать участников к обсуждению. Спросите у них, для чего необходима система хранения документации и как ее построить.) Проводя обсуждение, убедитесь, что участники указали и правильно представляют следующие моменты: Письменная документация имеет <u>огромное значение</u>. Все операции должны быть документально оформлены! Необходимо включить в систему хранения документации следующие разделы (возможно, Вы захотите использовать плакат и будете записывать на нем предложения участников, ведя беседу таким образом, чтобы назвать все разделы): ▪ папки по единицам кондоминиума ▪ папки по бюджету ▪ отчеты перед государственными структурами и заинтересованными лицами ▪ информация о банковском счете ▪ документы о движении средств по расчетному счету ▪ денежные квитанции (документы о движении денежных средств по кассе) ▪ счета к оплате ▪ оплаченные счета ▪ договоры на обслуживание ***Бухгалтерские книги*** Обычно используется журнал хозяйственных операций (книга прихода, расхода), ведомость по начислению заработной платы, кассовая книга и другие журналы-ордеры. По сути дела, это дневники всех операций по указанным категориям. Бухгалтерские книги следует вести регулярно. Записи должны быть подробными и точными. Главная бухгалтерская книга - это объединение всех записей из отдельных журналов. Она обычно заполняется и сверяется ежемесячно.

Слайд	*Примечания*
	Разработка описания принципов и механизмов работы В описании принципов и механизмов работы перечисляются все задачи в области финансового управления и указывается, к какой именно должности они относятся (организационная структура). Характеристика принципов и механизмов должна включать в себя описание работы для каждого человека, участвующего в процессе управления финансами. (Если товарищество нанимает внешнего подрядчика, оно должно внимательно изучить финансовые принципы и механизмы компании.)
	Перерыв на обед
Слайд 7	***ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ*** Как мы уже говорили сегодня, частью системы внутреннего контроля является документация по всем финансовым операциям. Однако, следует признать, что эффективный внутренний контроль очень важен, чтобы избежать дорогостоящих ошибок по невежеству, в лучшем случае, а в худшем - хищений или растраты денежных средств. Внутренний контроль - это не самостоятельная система, а неотъемлемая часть системы управления бизнесом, который связан с деньгами, материалами и/или оборудованием. (слайд) Как можно обеспечить эффективность системы внутреннего контроля? 1. ***Разделение обязанностей*** тех, кто работает в организации. Необходимо разделить следующие функции: сдача наличных денег на расчетный счет в банк, оплата счетов, сверка банковского отчета и т.д.
Раздатка 1	2. ***Документы, документы, документы*** Каждая операция должна учитываться и классифицироваться при ее проведении. (Раздайте образцы квитанций, документов, подтверждающих сдачу денег в банк, счетов-фактур с отметкой "оплачено" и др.) 3. ***Полномочия*** Полномочия каждого должностного лица в отношении расходования денежных средств должны быть ограничены. В случае превышения указанной суммы, необходимо получить разрешение вышестоящего руководства (например, председатель Правления должен дать разрешение на расходование свыше 1 млн. руб.)
	4. ***Мониторинг и контроль*** Правление изучает финансовые отчеты ежемесячно, а ревизионная комиссия - ежеквартально (или согласно утвержденному графику). Ежегодно приглашается независимый аудитор для подготовки аудиторского заключения.

Слайд	*Примечания*

Хотя в ряде случаев трудно применить систему внутреннего контроля полностью, вследствие ограниченного персонала и ресурсов, товарищество должно настаивать на выполнении всех этапов, чтобы свести к минимуму возможность ошибок и нечестного отношения.

Деятельность:

Разбейтесь на группы по три - четыре человека. Пусть каждая группа предложит простые и недорогостоящие способы осуществления внутреннего контроля. Вы можете начать с примеров из приведенного ниже списка. Через 15 минут каждое группа представляет свое сообщение и записывает предложения на плакате.

Возможные примеры:

- Один человек заказывает материалы, а другой получает и обрабатывает счет.
- Расходные документы подписываются одним или более членов Правления.
- Один человек выписывает платежные документы и сдает деньги на расчетный счет, а другой сверяет счета в банке.
- Один человек получает деньги (взносы), а другой ведет учет и сдает поступления в банк.
- Правление устанавливает лимит суммы, которая может быть потрачена. На любую сумму сверх лимита требуется письменное разрешение.
- Используются предварительно пронумерованные бланки с обязательным отчетом по их использованию.
- Финансовые документы хранятся под замком.
- Карточки с образцами подписей хранятся в банке.
- На все получаемые денежные средства выдается квитанция.
- Все операции записываются (учитываются) по мере их выполнения.
- Деньги сдаются в банк ежедневно.
- При использовании компьютера доступ к финансовой программе обеспечивается через пароль.
- Ведется журнал учета оборудования.
- Выдается письменное разрешение на покупки и оплату счетов, четко указывается, кто имеет право выдавать разрешение и на каком этапе.
- Ведется учет материалов.
- Представители Правления подписывают все финансовые отчеты.
- Внешний аудитор проводит ежегодную аудиторскую проверку.

Слайд	*Примечания*
Слайд 8	***ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ*** Финансовый учет товарищества домовладельцев - это учет его доходов и расходов. Спросите у участников, из чего будет состоять их доход ... и запишите на слайде. Доход = Основной источник дохода - индивидуальные взносы, выплачиваемые всеми собственниками единиц согласно доле во владении общей собственностью, а также дотации из городского бюджета (целевые сборы). К другим источникам поступлений могут относиться доход от аренды общих коммерческих и жилых помещений, процент, поступающий на банковский счет товарищества, штрафы собственников за несвоевременную уплату взносов. Спросите участников, что входит в расходы товарищества ... и запишите на слайде. Расходы = стоимость содержания недвижимости, ее ремонта, коммунального обслуживания, оплаты специалистов и страховки.
Нет слайда	Мы будем называть период, за который отчитываемся, "***ЦИКЛОМ***" бухгалтерского учета. Сейчас мы рассмотрим цикл бухучета и его компоненты: Это происходит точно так же, как в личной жизни... Вы получаете деньги - заработную плату. Это денежные поступления. Вы тратите деньги на продукты, одежду, развлечения... Это денежные выплаты. А затем Ваш муж или жена спрашивает, куда Вы потратили деньги, и Вы рассказываете - это отчетность. Разница здесь в том, что Вы должны отвечать честно и подробно...

Слайд	*Примечания*
Слайд 9	(Слайд) При обсуждении открывайте положения по одному. При обсуждении цикла нужно указать следующие важные моменты: ***1. Денежные поступления*** Основной источник дохода кондоминиума - ежемесячные взносы собственников единиц. Существуют и другие возможные источники дохода. Этапы учета поступлений: ▪ предъявление счета (квитанций на оплату) ▪ сбор дохода (получение средств на расчетный счет или в кассу) ▪ выдача квитанции о получении денег (при оплате наличными) ▪ сдача полученных денежных средств на расчетный счет кондоминиума (при расчете через кассу) ▪ учет просроченных платежей ▪ коррекция счета и внесение записей в бухгалтерские книги Элементы контроля за получением денежных средств: (спросите, какие предложения есть у участников) ▪ до сдачи в банк денежные поступления хранятся в сейфе ▪ прием денег должен осуществлять кассир, а сверку поступлений - бухгалтер (внутренний контроль)
Слайд 10	***2. Выплата денежных средств*** К наиболее вероятным категориям денежных выплат в товариществах домовладельцев относятся оплата коммунальных услуг, материалов, плата подрядчикам, страхование и отчисления на заработную плату. Основные этапы выплаты денежных средств (спросите, есть ли у участников предложения): ▪ получение счетов-фактур или иных платежных требований ▪ проверка обоснованности счетов-фактур ▪ классификация и распределение выплат по счетам учета ▪ внесение записей о выплатах в бухгалтерские книги

Слайд	*Примечания*
Слайд 11	Элементы эффективной практики управления выплатой денежных средств: ▪ наличие разрешения на покупку при выплате средств сверх установленных лимитов ▪ проверка получения товаров ▪ определение наличия средств для оплаты счета ▪ проверка того, не является ли счет дубликатом ▪ проверка сроков и условий контракта на покупку ▪ установление пределов полномочий по расходованию денежных средств ▪ составление и подписание табелей учета рабочего времени для обоснования начисления зарплаты ▪ создание механизма оплаты повторяющихся расходов, которые могут не требовать счета-фактуры
Нет слайда	***Подведение итогов на конец месяца*** Несмотря на то, что подведение итогов в конце месяца не практикуется в России, следует подробно остановиться на том, почему это имеет такое большое значение. Если отчет для Правления составляется ежемесячно, вы сможете предпринять более эффективные действия, чтобы собрать долг собственников единиц, а также чтобы расплатиться с долгами самого товарищества. Если полные отчеты не составляются, следует, по крайней мере, провести сверку бухгалтерских книг, чтобы четко знать, сколько должны вы и сколько должны вам. ***Подведение итогов на конец года*** Осуществляется аналогично подведению итогов в конце месяца (или квартала). Обычно проводится внешним аудитором, которого приглашают для подготовки аудиторского заключения. Финансовое заключение на конец года Годовой финансовый отчет составляется ревизионной комиссией или внешним независимым аудитором. При этом используются те же механизмы, что и при подведении итогов в конце месяца. Годовой финансовый отчет включает: ▪ отчет о доходах и расходах за соответствующий период ▪ баланс ▪ отчет об изменениях финансового состояния кондоминиума ▪ замечания о механизмах ведения бухучета и внутреннем контроле (разрабатываются внешним аудитором)

Слайд	*Примечания*
Слайд 12	*ОТЧЕТНОСТЬ* Учет не является целью сам по себе. Скорее он направлен на то, чтобы представить информацию о товариществе Правлению, отдельным собственникам и внешним юридическим лицам, которые финансово заинтересованы в собственности кондоминиума (например, кредитор, предоставляющий средства для капитальной реконструкции, или муниципалитет, предоставляющий дотации). Отчетность - это эффективный инструмент управления, который помогает расставить приоритеты обслуживания физического оборудования и определить, какой доход необходим, чтобы обеспечить нужные услуги всем собственникам. Давайте поговорим об основных отчетах и их назначении.
раздатка (образцы отчетов)	***1. Отчет о доходах*** Данный отчет представляет информацию обо всех денежных средствах, полученных в течение месяца (или отчетного периода), которые распределяются по категориям. Категории могут включать взносы собственников, дотации муниципалитета, штрафы за несвоевременную уплату, доход от аренды (если есть) и доход от процента на банковский счет. Этот отчет показывает Правлению, сколько денег вливается в кондоминиум в общем, и является частью отчета о сравнении фактических данных с запланированными в бюджете.
	2. Отчет о средствах к получению Этот отчет представляет подробную информацию о денежных средствах, которые должно получить товарищество, но которые пока ему не выплачены. Обычно это неуплаченные своевременно взносы собственников единиц. Данная информация очень важна, чтобы Правление знало, кто из членов товарищества не платит вовремя, и могло проследить за тем, чтобы взносы были внесены. В данный отчет может входить список всех неуплаченных платежей собственников и других денежных средств по датам. Если деньги не внесены в течение более 30 дней, это требует более жестких действий, чем если задержка в оплате незначительна. Без таких данных сложно осуществлять меры по сбору платежей. ***3. Выплаты*** В данном отчете указываются все денежные средства, выплаченные товариществом за отчетный период. Указывается имя физического или наименование юридического лица, которому выплачены деньги, краткое описание услуг, сумма и дата оплаты. Из этого отчета Правление узнает подробную информацию о сделанных выплатах.

Слайд	Примечания
	4. Счета к оплате (кредиторская задолженность) Этот список всех счетов, полученных в течение месяца, которые остались неоплаченными к концу отчетного периода. Список включает имя продавца, краткое описание услуг, сумму и дату, к которой счет должен быть оплачен. Очень важно, чтобы Правление знало о неоплаченных счетах и представляло общую сумму своих финансовых обязательств на данный момент времени. ***5. Банковский отчет и сверка*** В России банк представляет отчеты обо всех произведенных финансовых операциях в виде выписок (с приложением первичных документов), которые составляются раз в три - пять дней (в зависимости от количества операций). Этот отчет сверяется с балансом по документам товарищества. Если Правлению представлена копия банковского отчета и отчет по сверке с первичными документами товарищества, оно может быть уверено в том, что учет денежных средств ведется правильно и они используются в тех целях, на которые предназначены. ***6. Отчет о прибыли/убытках (по бюджету/фактически)*** Во многих отношениях, этот отчет является самым важным инструментом финансового управления. По сути дела, этот отчет сопоставляет фактические доходы и расходы с запланированными по нескольким направлениям. В нем сравниваются доходы и расходы за текущий месяц с предполагавшимися на этот месяц. Этот отчет сравнивает доходы и расходы с начала года по сегодняшний день с запланированными и разбивает по статьям годовой бюджет, а также неизрасходованный бюджетный баланс. Внимательный анализ отчетов направлен на решение нескольких задач (спросите о мнении участников группы): ▪ Определить, точно ли были сделаны предположения в отношении дохода и в какой категории доход был пере- или недооценен. ▪ Составить представление о расходах и их соотношении с запланированными как в общем, так и по категориям. ▪ При изучении ежемесячной информации, информации по соотношению данных за год и на настоящий день и анализе годового бюджета составить представление о том, являются ли расхождения временными или постоянными. При внимательном анализе информации, содержащейся в данном отчете, Правление может принять решение о том, что необходимо предпринять действия для снижения расходов или увеличения дохода еще до того, как наступит кризис.

Слайд	Примечания
	АУДИТ Если отвлечься от того, что согласно типовому уставу необходимо проведение ежегодной аудиторской проверки ("в течение 60 дней после окончания финансового года"), видит ли кто-нибудь из участников, в чем заключается цель аудиторской проверки)? Можно назвать следующие преимущества: ▪ Аудиторская проверка представляет независимое мнение относительно точности и достоверности внутреннего представления о финансовом положении товарищества и результатах его работы. ▪ Аудиторская проверка помогает точно охарактеризовать основную информацию, необходимую для принятия решений в области управления. ▪ Аудиторская проверка помогает выявить недостатки и слабости в системе бухучета и финансовой отчетности и представить предложения по ее совершенствованию. ▪ Аудиторская проверка представляет членам Правления, которые не занимаются ведением бухучета товарищества, информацию о финансовой деятельности лиц, отвечающих за финансовый учет. ▪ Результаты аудиторской проверки укрепляют доверие к финансовой деятельности товарищества домовладельцев.
	Как выбрать аудитора Для подготовки финансового заключения на конец года Правлению нужен аудитор - квалифицированный экономист, хорошо знающий бухучет для кондоминиумов, а если это невозможно - человек, который, по крайней мере, знаком с недвижимостью. При этом учитывается: ▪ квалификация специалиста, ▪ плата и ▪ объем предоставляемых услуг. На практике Правление может разработать условия проведения аудиторской проверки и представить их выбранным кандидатам на роль экономиста. Таким образом, Правление может быть уверено, что сравниваются расходы на один и тот же объем услуг. Поскольку окончательный выбор аудитора остается за общим собранием, предполагается, что Правление определит кандидата/ов и представит их собранию для голосования.

Слайд	*Примечания*
Слайд 13	***Как создать условия для проведения аудиторской проверки*** Аудитор обычно устанавливает плату за час своей работы, поэтому имеет смысл тщательно подготовить для него всю необходимую информацию и расположить ее в правильном порядке. Кроме периодических отчетов, бухгалтерских книг и журналов, аудитору, вероятно, понадобится следующее: (слайд)
Слайд 14	Результатом работы аудитора является (или должно являться) следующее: Аудитор должен ▪ Определить, можно ли *проследить операцию*, начиная от первичного документа (источника), по записям в отдельной бухгалтерской книге, в главной бухгалтерской книге, в отчетных финансовых документах; ▪ Проверить систему *внутреннего контроля*; ▪ Проверить основную учетную документацию, которая ведется как часть системы бухучета; ▪ Изучить *ограничения полномочий* по проведению различных операций ▪ Проверить, осуществляется ли финансовая деятельность товарищества в соответствии с учредительными документами кондоминиума и действующим законодательством.
	ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ОТЧЕТА Следует подчеркнуть, что отчеты Правлению следует представлять в доступной форме и предусмотреть время для ответа на все имеющиеся у членов Правления вопросы. Кроме того, можно попросить сотрудников представить финансовые отчеты отдельным собственникам. Однако, сотрудники не должны находиться в такой ситуации, когда им приходится тратить целые часы при изучении отдельным собственником финансовых отчетов, которых он не понимает. Если собственник отнимает слишком много времени, у него должна быть возможность обратиться к Правлению за помощью в прекращении такой ситуации.
	Индивидуальное задание " ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОВАРИЩЕСТВАХ ДОМОВЛАДЕЛЬЦЕВ" Раздайте участникам таблицу и попросите ответить на предлагаемые в ней вопросы. Обратите особое внимание группы на графу "Действия, которые необходимо предпринять". (Данное задание можно также выполнять в группах по три человека, если уровень подготовки участников семинара достаточно высок. Это позволит сделать обсуждение более активным и даст участникам возможность поделиться опытом друг с другом.)

Слайд	*Примечания*
	Выводы Проанализируйте еще раз поставленные цели, убедитесь, что все они были выполнены, спросите, есть ли вопросы. Поблагодарите аудиторию за участие. Окончание занятия.

цели занятия:

1. Получить представление о важности эффективного и точного финансового управления.

2. Познакомиться с системой финансового управления.

3. Убедиться в необходимости внутреннего контроля.

4. Составить представление о цикле бухучета.

5. Получить представление об аудите.

6. Познакомиться с финансовой отчетностью перед различными органами.

СЕМИНАР

ДЛЯ ТОВАРИЩЕСТВ ДОМОВЛАДЕЛЬЦЕВ (КОНДОМИНИУМОВ)

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

I Ответственность за управление финансами

II Системы финансового управления

III Внутренний контроль

IV Финансовый учет

V Аудит

VI Выводы. Вопросы и ответы

[ELSLIDES.SAM]

ДОЛГ ВЕРНОСТИ

[ELSLIDES.SAM]

ДОЛГ ВЕРНОСТИ

- Исключается принятие финансовых решений в интересах отдельных лиц;
- Члены Правления лично не извлекают материальной выгоды в результате своих решений;
- Члены Правления соблюдают требования учредительных документов кондоминиума;
- Назначается ревизионная комиссия для изучения финансовых документов;
- Ежегодно приглашается независимый профессиональный аудитор;
- Финансовая документация предоставляется собственникам для изучения по их требованию.

[ELSLIDES.SAM]

1. Составление бюджета

2. Проведение и оформление операций

3. Классификация операций

4. Группировка операций

5. Подведение итогов и сверка счетов

6. Оценка и анализ результатов

[ELSLIDES.SAM]

Главная цель товарищества домовладельцев:

обеспечить удобные, комфортные условия проживания для всех собственников

[ELSLIDES.SAM]

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Определение необходимой **информации**
2. Принятие решения о том, **кто** будет заниматься финансовым управлением
3. Определение **механизмов работы**
4. Разработка **Плана счетов**
5. Создание **системы хранения документации**
6. **Бухгалтерские книги**
7. Разработка **описания принципов и механизмов работы**

ДОХОД	*РАСХОДЫ*

[ELSLIDES.SAM]

Основные этапы получения денежных средств:

- предъявление счета
- сбор дохода
- выдача квитанции о получении денег
- сдача полученных денежных средств в банк
- учет просроченных платежей
- коррекция счета и внесение записей в бухгалтерские книги

Элементы эффективной практики управления получением

денежных средств:

- до сдачи в банк денежные поступления хранятся в сейфе
- прием денег и учет (сверка) поступлений должны осуществляться разными лицами

[ELSLIDES.SAM]

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ВЫПЛАТЫ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ:

- получение счетов-фактур или иных платежных требований
- проверка обоснованности счетов-фактур
- оплата счетов
- классификация и распределение выплат по счетам учета
- внесение записей о выплатах в бухгалтерские книги

Элементы эффективной практики управления

ВЫПЛАТОЙ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (1):

- разрешение на покупку
- проверка получения товаров
- наличия средств
- счет не является дубликатом
- сроки и условия контрактов
- лимит расходования денежных средств
- табели учета рабочего времени для подтверждения начисления заработной платы
- механизм оплаты повторяющихся расходов
- банковские отчеты (выписки), аннулированные платежные документы

[ELSLIDES.SAM]

Элементы эффективной практики управления выплатой денежных средств (2):

- сверки банковских счетов (выписок) с первичными документами
- оплаченные счета за год
- неоплаченные счета
- документация по всем счетам и капиталовложениям, включая процент
- страховые полисы
- договоры на обслуживание
- документация о займах, если есть

Элементы эффективной практики управления

выплатой денежных средств (3):

- документация о предварительной уплате налогов, если есть
- аудиторская проверка;
- внутренний контроль;
- установление предела полномочий по проведению различных операций;
- проверка соответствия финансовой деятельности товарищества его учредительным документам

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОВАРИЩЕСТВЕ ДОМОВЛАДЕЛЬЦЕВ

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
	Организация бухучета				
1.	Существует ли в товариществе домовладельцев письменный документ о распределении полномочий и обязанностей, связанных с финансовым управлением?				
2.	Назовите виды деятельности, осуществляемые сотрудниками, которые занимаются ведением бухучета и финансами:				
	а. финансовая отчетность				
	б. финансовый анализ				
	в. бюджеты				
	г. управление денежными средствами				
	д. контроль за расходами				
	е. учет начисления заработной платы				
	ж. счета к оплате				
	з. счета к получению				
	и. страхование				
	к. другие _____				
	л. другие _____				
	м. другие _____				
	Изложены ли принципы и механизмы исполнения указанных выше функций в письменной форме?				
3.	Достаточен ли образовательный уровень и опыт людей, чтобы эффективно выполнять функции, связанные с финансовым управлением?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
4.	Застрахованы ли все лица, имеющие доступ к денежным средствам, ценным бумагам и иному ценному имуществу на случай хищения?				
	Руководящая деятельность Правления				
1.	Существует ли Правление?				
2.	Зарегистрированы ли все документы кондоминиума?				
3.	Проводятся ли заседания Правления?				
4.	Составляются ли протоколы заседаний Правления?				
	Составление и отслеживание бюджета				
1.	Составляется ли бюджет деятельности товарищества на год?				
2.	Сформированы ли порядок и механизмы составления годового бюджета?				
3.	Составляется ли отдельный бюджет на общие операции и капитальный ремонт?				
4.	Используют ли сотрудники текущий бюджет для контроля за операционными расходами?				
5.	Составляются ли ежемесячные или ежеквартальные отчеты с указанием расхождений между фактическими и запланированными доходом и расходами?				
	Контроль денежных средств				
1.	Осуществляются ли все банковские денежные переводы с разрешения Правления?				
2.	Сообщается ли банку немедленно обо всех изменениях в отношении уполномоченных членов Правления?				
3.	Застрахованы ли все лица, имеющие доступ к денежным средствам, на случай хищений?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
4.	Сдаются ли поступления ежедневно на расчетный счет в банк?				
5.	Существуют ли эффективные способы контроля за наличными денежными поступлениями с момента получения до момента сдачи в банк?				
6.	Используются ли предварительно пронумерованные квитанции для осуществления денежных операций при надлежащем контроле?				
7.	В случае, если разделение обязанностей между сотрудниками, имеющими доступ к денежным поступлениям, невозможно вследствие ограниченного размера Правления или численности штата, осуществляют ли администрация и Правление строгий контроль за деятельностью, связанной с выставлением счетов и сбором денежных средств?				
8.	В случае, если разделение обязанностей между сотрудниками, которые отвечают за выплату денежных средств, невозможно вследствие ограниченного размера Правления или численности штата, осуществляют ли администрация и Правление строгий контроль за деятельностью, связанной с приобретением товаров и услуг и их оплатой?				
9.	Сверяются ли банковские счета в указанный срок по окончании каждого месяца?				
10.	Проводится ли сверка тем лицом, которое связано с получением денежных средств или их расходованием?				
11.	Поступают ли банковские выписки ответственному лицу (председатель, секретарь) в запечатанном виде?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
12.	Что касается денежных средств товарищества на расчетном счету в банке, включают ли механизмы сверки банковских счетов:				
	а. Сравнение указанных в выписке банка дат и сумм денежных средств, ежедневно сдаваемых в банк, с кассовой книгой товарищества				
	б. Анализ осуществляемых банком денежных переводов, чтобы проверить, правильно ли указаны в бухгалтерских книгах обе стороны сделки				
	Счета к получению и поступления				
1.	Учитываются ли взносы и другие поступления при выписке счета?				
2.	Ведется ли специальная бухгалтерская книга по счетам к получению от собственников?				
3.	Сверяется ли эта книга с главной книгой ежемесячно?				
4.	Просроченные счета:				
	а. Составляется ли и анализируется ежемесячно ответственным лицом список просроченных платежей по сроку задолженности?				
	б. Предоставляются ли ежемесячно выписки по всем просроченным счетам?				
	в. Осуществляется ли контроль за сбором просроченных платежей?				
	г. Хранятся ли, при необходимости, долговые обязательства по неуплаченным взносам?				
	д. Принимается ли или утверждается Правлением (уполномоченным лицом) решение о списывании неоплаченных счетов к получению?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
5.	Практические механизмы сбора взносов:				
	а. Изложены ли принципы сбора взносов в письменной форме?				
	б. Соответствуют ли принципы сбора взносов утвержденному плану управления?				
	в. Являются ли принципы сбора взносов универсально применимыми? (Проверьте карточки сбора платы за жилье на различных этапах задолженности жильцов.)				
6.	Разрешается ли сотрудникам и членам Правления брать ссуды?				
7.	Изучает ли администрация или Правление ежемесячно фактические поступления и сравнивает ли их с запланированными?				
8.	Счета к получению:				
	а. Существуют ли ограничения срока для оплаты счетов к получению (от членов товарищества)?				
	б. Является ли целесообразным механизм списания "безнадежных" долгов?				
	в. Превысили ли списанные годовые счета к получению за два последних финансовых года 1% от общей суммы взносов, которые должны заплатить собственники?				
	Управление активами и контроль за ними				
1.	Требуется ли официальное разрешение Правления на приобретение любого имущества и оборудования и распоряжение им?				
	Если нет, требуется ли разрешение Правления на приобретение имущества или оборудования, стоимость которого превышает установленную денежную сумму?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
2.	Изложены ли в письменной форме принципы товарищества, которые позволяют сотрудникам, занимающимся бухучетом:				
	а. Разграничивать статьи капиталь- ного ремонта и замены и расходы на текущую эксплуатацию?				
	б. Определять срок амортизации оборудования?				
3.	Ведется ли детальный учет имущества и оборудования, включающий его описание, дату покупки или осуществления взноса, стоимость или фактическую стоимость в момент взноса и т.д.?				
4.	Составляется ли ежегодно таблица по физическому состоянию оборудованию, которая затем сравнивается со вспомогательными учетными данными?				
	Прослеживаются ли и объясняются встречающиеся расхождения?				
5.	Информируют ли сотрудников, занимающихся бухучетом, о любых изменениях, касающихся имущества или оборудования (например, изменение местонахождения, продажа, сдача в утиль или выход из употребления)?.				
6.	Продолжается ли учет полностью вышедших из употребления активов с целью обеспечения контроля?				
7.	Принимаются ли соответствующие меры, чтобы предотвратить потерю имущества в результате пожара, кражи или неправильного обращения?				
8.	Изучаются ли и пересматриваются систематически вопросы, связанные со страховкой?				
9.	Прекращается ли активный учет изъятого из обращения имущества или оборудования, и обеспечивается ли отчетность о доходе от его продажи?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
10.	Контроль за оборудованием и материалами:				
	а. Правильно ли выбрано рабочее место и место для хранения?				
	б. Существует ли эффективная система отчетности за инструменты, оборудование, материалы и ключи?				
	в. Ведется ли список серийных номеров оборудования и приборов?				
	г. Соответствуют ли оборудование и инструменты выполняемым эксплуатационным задачам?				
11.	Хранятся ли договоры товарищества, технические паспорта и другие свидетельства собственности на приобретенное или иным образом полученное имущество?				
	Счета к оплате. Приобретение товаров и услуг				
1.	Существует ли документ о порядке приобретения товаров и услуг? Соблюдается ли этот порядок? Утверждает ли его Правление?				
2.	Утверждаются ли и оформляются договоры на приобретение товаров и услуг лицами, не работающими в отделе снабжения?				
3.	Установлена ли официальная процедура проведения конкурсов?				
4.	Сравниваются ли счета-фактуры с первичными документами, например, договорами, соглашениями и т.д.?				
5.	Проверяется ли арифметическая точность счетов-фактур?				
6.	Изучаются ли и утверждаются ответственным лицом распределение счетов и фондов, а также счетов-фактур для оплаты?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
7.	Механизмы материально- технического снабжения:				
	а. Ведется ли товариществом список поставщиков товаров и услуг?				
	б. Всегда ли имеются в наличии необходимые материалы?				
	в. Есть ли свидетельство того, что товарищество изучило предложения нескольких поставщиков и сравнило цены на товары и услуги при соблюдении наиболее благоприятных условий?				
	г. Имеются ли копии контрактов на эксплуатацию и/или обслуживание для изучения?				
8.	Составляется ли бюджет на месяц? Сравнивается ли бюджет с фактическими расходами?				
9.	Соблюдаются ли сроки оплаты счетов (не более 60 дней)?				
	Ведомость по начислению заработной платы и соответствующих обязательств				
1.	Проводится ли систематический общий анализ ведомостей по начислению заработной платы одним из членов Правления?				
2.	Сравниваются ли фактические и запланированные в бюджете начисления заработной платы?				
3.	Существует ли эффективный механизм утверждения и документального оформления изменений в составе сотрудников (принятие новых сотрудников или прекращение сотрудником работы в товариществе), в размере заработной платы, сумме вычетов из заработной платы?				
4.	Существуют ли эффективный механизм утверждения компенсаций за отпуск, больничный и праздничные дни?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
5.	Сообщается ли безотлагательно лицам, занимающимся начислением заработной платы, об изменениях, касающихся сотрудников?				
6.	Существуют ли эффективный механизм учета рабочего времени и посещаемости?				
7.	Изучаются ли и утверждаются заполненные ведомости по начислению заработной платы, прежде чем будут осуществлены выплаты по ним?				
	Методология				
1.	Используются ли современные системы и эффективные методы для составления:				
	а. Ведомости по начислению заработной платы?				
	б. Счетов к оплате?				
	в. Главной бухгалтерской книги?				
	г. Счетов к получению?				
2.	Правильно ли вносятся записи в бухгалтерские книги с указанием первичных документов или разъяснения?				
3.	Ведется ли:				
	а. Главная бухгалтерская книга?				
	б. Книга счетов к получению?				
	в. Журнал поступления денежных средств?				
	г. Журнал расходования денежных средств?				
	д. Журнал счетов к оплате?				
	Информация об отдельных собственниках				
1.	Правильно ли ведутся папки по отдельным собственникам, соблюдается ли конфиденциальность при их ведении и хранении?				
2.	Предоставляются ли новым собственникам информационные материалы или пособия о правилах, действующих в товариществе?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
	Резервный фонд капитального ремонта				
1.	Соответствует ли баланс счета капитального ремонта и общего операционного счета будущим потребностям товарищества?				
2.	Устанавливаются ли взносы на будущий капитальный ремонт и замену исходя из анализа, при котором учитывается все общее имущество товарищества, сроки его эксплуатации и стоимость ремонта и замены? Составляется ли документ по результатам анализа?				
3.	Сообщают ли собственникам о том, что определенная часть ежемесячного взноса поступает в резервный фонд капитального ремонта?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
	План работы				
1.	Предоставляется ли младшему обслуживающему персоналу письменный план текущей работы (например, уборка полов, подметание тротуаров и т.д.)?				
2.	Уделяется ли первоочередное внимание аварийным заявкам? Предпринимаются ли в связи с ними безотлагательные действия?				
3.	Работает ли служба по выполнению аварийных заявок после окончания рабочего дня?				
4.	Применяется ли система рабочих нарядов, которая позволяет документально оформить заявки на эксплуатационные работы и проследить за их выполнением?				
5.	Есть ли у администрации система для получения, распределения и выполнения рабочих нарядов и установления приоритетов в работе?				
6.	Профилактическая эксплуатация: Существует ли план профилактической эксплуатации/ обслуживания перечисленных ниже элементов?				
	лифты				
	крыши				
	фасад				
	измерение объема коммунальных услуг (при необходимости)				
	Страхование				
1.	Достаточно ли страхование имущества для покрытия расходов на его замену?				
2.	Смогло ли товарищество получить страхование имущества или обязательств без особых затруднений?				
3.	Пыталось ли товарищество добиться более низких страховых тарифов?				

	Направление работы	Не применимо	Да	Нет	Необходимые действия
4.	Есть ли у товарищества страховка на случай недобросовестных действий сотрудников? (Размер страховки не должен быть меньше потенциальной суммы взносов за два месяца, причем необходимо застраховать всех сотрудников, имеющих доступ к денежным средствам.)				
	Коммерческая деятельность				
1.	Ведет ли товарищество коммерческую деятельность (например, есть ли у него магазин или культурный центр)?				
2.	Если да, ведется ли бухучет коммерческого предприятия отдельно от бухучета товарищества?				
3.	Есть ли у коммерческого предприятия отдельный план счетов и главная бухгалтерская книга?				
4.	Существует ли отдельные банковские счета для разных коммерческих предприятий?				
5.	Составляются ли отдельные финансовые отчеты по каждому коммерческому предприятию?				