

- Paulina Bartoszewska,  
Dyrektor ds. Finansowych, Elbląskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o.

## Dylematy planowania finansowego w przedsiębiorstwie ciepłowniczym

Silne obwarowania prawno-administracyjne, wieloaspektowość i specjalizacja branży ciepłowniczej determinują specyficzne podejście do podejścia finansowego wśród podmiotów z tego obszaru. Dotyczy to rachunkowości finansowej, ale także zarządczej, która co do zasady ma być elastyczna, by dostarczyć dostatecznie właściwej informacji zarządczej, ułatwić i uwiarygodnić decyzyjność, zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz wiele innych.



Fot. pixabay

Biorąc pod uwagę specyfikę branży energetycznej i ciepłowniczej, wymagania postawione przed kadrami menadżerską, delikatnie mówiąc, są bardzo wyśrubowane. Jest wiele różnic w podejściu zarządczym pomiędzy firmą z branży ciepłowniczej, a innymi, produkcyjno-handlowymi przedsiębiorstwami i bynajmniej stwierdzenie to nie ma na celu umniejszeniu żadnemu przedsiębiorcy. Zarządzanie finansami, prognozowanie cash-flow, ale także wyniku finansowego, podejście do inwestycji w ciepłownictwie jest po prostu na tyle unikalne, że dostępne, klasyczne narzędzia inżynierii finansowej i controllingu muszą być dosłownie „skrojone na miarę” branży oraz danego przedsiębiorstwa. Wybrane problemy podejścia do rachunkowości zarządczej w branży ciepłowniczej przedstawiono w dalszej części artykułu.

## Planowanie finansowe a taryfikacja

Jeśli ciepło, to wytwarzanie, przesył i dystrybucja, a jeśli przedsiębiorstwo zajmie się jednym, lub drugim - lub dwiema czynnościami jednocześnie - to z kolei, po przekroczeniu pewnych wolumenów, oznacza koncesję. A koncesja z kolei wiąże się z taryfą, której definicję można przeczytać na stronie Urzędu Regulacji Energetyki:

„Taryfa - zbiór stawek oraz warunków ich stosowania, opracowany przez Operatora i wprowadzony, jako obowiązujący dla określonych w nim odbiorców oraz innych podmiotów w trybie określonym ustawą.”<sup>1</sup>

W praktyce stawki przedłożone do akceptacji Taryfikatora, bazują na określonych dla danego przedsiębiorstwa kosztach i wolumenach sprzedaży w ujęciu ex post oraz ex ante - co prawda, z większym naciskiem na wielkości ujęte w zaplanowanym okresie stosowania

taryfy, jednak weryfikacja kilku okresów wstecz jest niezbędna, m. in. do uwiarygodnienia przedmiotowego planu.

I w tym momencie, pojawiają się dwie pierwsze trudności:

- współmierność okresów planowania pomiędzy taryfą, a budżetem jednostki,
- ograniczona elastyczność zmiany cennika w przypadku gwałtownej zmiany planowanych wcześniej kosztów.

O ile pierwszy z wymienionych wyżej problematycznych aspektów jest możliwy do eliminacji, poprzez dokładne opracowanie budżetu kosztów stałych i zmiennych w interwałach miesięcznych na dłuższy okres z cyklicznym nanoszeniem korekt lub poprzez zastosowanie budżetu kroczącego, tak drugi z czynników jest o wiele bardziej trudny do wyeliminowania jako obszaru ryzyka strategicznego dla wyników finansowych przedsiębiorstwa. Nienadążenie z aktualizacją stosowanych stawek, a co za tym idzie przychodu, w sytuacji drastycznych zmian kosztów, w szczególności tak kluczowych jak nośniki energii, czy paliw (co zresztą miało miejsce jeszcze niedawno), może okazać się katastrofalne w skutkach - pogorszeniem się wyniku finansowego, czy utratą płynności finansowej. Choć sytuacja na rynku, która miała miejsce w ub. r. była praktycznie niemożliwa do przewidzenia, to długoterminowa strategia firmy i plan rozwoju, zakładające m. in. dywersyfikację źródeł wytwarzania, w szczególności inwestycje w OZE, ale także utworzenie poduszki finansowej dostosowanej do warunków i kondycji.

Bardzo ważna jest także procedura budżetowania w przedsiębiorstwie, zorientowana na cele organizacji, zakładająca ściśle monitorowanie rezultatów, z określonymi drogami postępowania w przypadku zidentyfikowania odchyłań budżetowych. Oczywiście, powinien być to proces oparty o ciągłe doskonalenie. Taryfa bardzo często jest wprowadzana w życie w trakcie roku obrachunkowe-

go, zazwyczaj także po kilku miesiącach procedowania wniosku o jej zatwierdzenie. Wyżej przedstawione podejście skutecznie wesprze świadomość menadżera operującego w obszarze finansów.

W odniesieniu do długoterminowości - istotnym elementem zachowania ekonomiki przedsiębiorstwa ciepłowniczego jest także konsekwencja i holistyczne podejście w podejmowanych działaniach. Te zachowania oczywiście są pożądane w każdym biznesie, jednak konsekwencje wdrażania zmian, np. systemu rozliczeń kosztów pośrednich w przedsiębiorstwie ciepłowniczym są dodatkowo ważne także podczas prezentacji porównywalności kosztów kwalifikowanych w taryfie w następujących po sobie latach. Gwałtowne, nieprzewidziane zmiany mogą implikować skutkami ubocznymi w postaci dodatkowych trudności związanych z koniecznością przeliczenia nawet wcześniejszych okresów, by ujednolicić prezentację dynamiki zmian wzrostów m. in. stawek.

## Planowane wydatki, a planowane koszty

Kolejnym, ale nie mniej ważną regułą jest podejście do wydatków i kosztów i bynajmniej, nie tylko w kontekście Ustawy o Rachunkowości. Nie chodzi jedynie o rachunkową definicję tych pojęć, choć ma to oczywiście związek. W przypadku przedsiębiorstw z branży ciepłowniczej i energetycznej, klasyczne różnice w pojęciach wydatków i kosztów uzupełnia definicja kosztów kwalifikowanych. Nie wszystkie koszty i wydatki ponoszone przez firmę będą kwalifikowane do taryfy, tak jak np. nie wszystkie koszty finansowe, chociaż często, w szczególności w ostatnim czasie, w którym wyjątkowo odczuwalne dla konsumentów były wzrosty rynkowych stóp procentowych i stanowiły one istotną wielkość w stronie kosztowej jednostki, która stosowała finansowanie zewnętrzne.

Także planowane przez przedsiębiorstwo inwestycje stanowią bardzo ważny punkt w analizie wydatków i kosztów.

W ujęciu taryfowym, do kalkulacji stawek mogą zostać przyjęte inwestycje przyjęte w określonym momencie pierwszego roku stosowania taryfy, w części odpowiadającej dla planowanej dla tych środków amortyzacji. Wydatki, które przewidziane zostały w tym okresie na te inwestycje (często rzędu wielu milionów), stanowią w tym podejściu kwestię drugorzędą, ponieważ nie zostaną pokryte przez taryfę. Dla osoby zajmującej się planowaniem finansowym jest to niezwykle istotna informacja - finansowanie większości

## Narzędzia controllingu w ciepłownictwie jako jeden z fundamentów dobrego planowania

Współczesny controlling skutecznie odnajduje się we wszystkich branżach, także w ciepłownictwie. Co więcej, odpowiednio zbudowany i dostosowany do potrzeb danego przedsiębiorstwa, może być podstawą nie tylko do planowania, ale też do budowania strategii finansowej i ekspansji firmy. Pomaga także w mo-

ciągłej zmienności i niepewności. Przedsiębiorstwa zajmujące się ciepłownictwem, pomimo tego, że często kategoryzuje się je jako monopolistów, także mają potrzebę być jak najbardziej efektywnym - ze względu na ochronę interesu odbiorców, co jest charakterystyczne głównie dla specyfiki wolnorynkowej konkurencyjności. Wpływ na to mają także obszary ryzyk i zagrożeń zidentyfikowane dla sektora, takie jak np. rosnąca presja i zmiany w kierunku ekologicznych źródeł wytwarzania, wymogi formalno-prawne oraz relatywnie wysokie koszty remontów i awarii infrastruktury. W ostatnich latach pojawiło się w ciepłownictwie wiele nowych rozwiązań, za którymi muszą równolegle podążać instrumenty zarządzania finansami. Narzędzia finansistów i ekonomistów muszą pozostać elastyczne, by móc na bieżąco sprostać oczekiwaniom pozostałych interesariuszy, w szczególności, kiedy tempo zmian stale przyspiesza.

Ciepłownictwo jest branżą specyficzną, obarczoną wieloma wyzwaniami, ale jednocześnie realizującą bardzo ważne zadanie podstawowe - zapewnienie komfortu ciepłego swoim odbiorcom. Ograniczony wpływ na szybkość zmian cennika, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw nieregulowanych, w których ceny reguluje „niewidzialna ręka rynku”, wymaga indywidualnego podejścia i zrozumienia. Jedno z opisanych w tym opracowaniu rozwiązań, wspierających kadre planującą finanse, to prawidłowe ułożenie procesu zabudżetowania przychodów i kosztów, w sposób odpowiadający zatwierdzonej i zastosowanej w praktyce taryfie. Jest to istotne, przez wzgląd na płynne zarządzanie finansami, efektywność i jakość tego zarządzania. Istotą skutecznego i efektywnego planowania w przedsiębiorstwie ciepłowniczym jest świadomość istniejących powiązań i wzajemnych współzależności. □

” Ciepłownictwo jest branżą specyficzną, obarczoną wieloma wyzwaniami, ale jednocześnie realizującą bardzo ważne zadanie podstawowe - zapewnienie komfortu ciepłego swoim odbiorcom

kosztów inwestycji w przedsiębiorstwie koncesjonowanym nie zostaną przeniesione na odbiorcę końcowego w bieżącym okresie realizowania inwestycji.

W aspekcie rozliczeń koszt - wydatek warto także poruszyć temat paliw, których ceny zakupu w okresie kilkunastu ostatnich miesięcy osiągały kolejno gwałtowne wzrosty, momenty pikowania i mniej dynamiczny spadek. W momentach wzrostu cen, w przypadku stosowania metody rozchodowania zapasów FIFO (first in-first out), zjawisko to mogło być odczuwalne w pierwszej kolejności w kieszeni przedsiębiorstwa - w analizach dotyczących bieżącej płynności, a dopiero w późniejszym czasie odzwierciedlone to było w wynikach finansowych. Jest to charakterystyczne dla paliw magazynowanych, takich jak węgiel lub olej opałowy. Rozbieżność ta wynika z opóźnienia w zakupie, przyjęciu i rozchodowaniu zapasu. Kiedy wolumeny zakupu i zużycia paliwa stanowią dużą część bezpośrednich kosztów produkcji, świadomość takiego działania jest niezbędna do odpowiedzialnego zarządzania płynnością finansową oraz wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo.

mentach wymagających decyzyjności, takich jak na przykład elementy controllingu produkcyjnego użyte w analizach opłacalności. W literaturze opisującej tematykę controllingu, jednym z najczęściej wymienianych sposobów na realizowanie jego przedmiotu jest wspomniane wcześniej budżetowanie, jednak nie jest to jedyna możliwość.

Pozostałe z narzędzi, które z pozytywnym rezultatem odnajdą się w warunkach ciepłownictwa, to, m. in.:

- analizowanie przychodów i kosztów jednostkowych oraz ich odchyleń,
- analizy porównawcze typu „make-or-buy” - kupować, czy produkować?
- analizy wrażliwości, przedstawiające sposób przełożenia zmiany jednego czynnika na inny, na przykład zmiany kosztów paliw na wynik finansowy,
- analizy efektywności.

Wyżej wymienione narzędzia pomogą ograniczyć ryzyko, maksymalizować gospodarność, a także, skutecznie planować, nawet w warunkach