

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI ZABYTKOWYMI

Misja zarządcy nieruchomości zabytkowej

Samowystarczalność, samoobsługa i samoocena to takie iluzje, które towarzyszą wielu właścicielom nieruchomości zabytkowych, doprowadzające ich majątki do stanów ruiny. Z kolei dosyć powszechne tzw. „podejście romantyczne”, bez codziennej dbałości i konkretnych działań, pozostawia historyczne obiekty na pastwę losu. Skoro spoglądamy daleko w przyszłość, to czyż te szczególne nieruchomości, świadczące o naszym dziedzictwie i kulturze, nie wymagają dalekowzrocznego i kompleksowego spojrzenia, w kontekście ich utrzymania przez następne stulecia, a być może nawet tysiąclecia. Powinno się dołożyć wszelkich starań, aby mogły one sprawnie funkcjonować co najmniej tyle czasu, ile mogły służyć dotychczas.

Istotne jest zatem stworzenie takiego systemu i wzorca dla działań zarządczych, aby zagwarantować dalszą „żywołność” obszarów i obiektów związanych z naszą historią. Najbardziej wskazany jest model majątku samofinansującego się tj. takiego, którego przychody przewyższają koszty utrzymania. Nie mniej istotna jest jednoczesna ekspozycja zabytkowego charakteru nieruchomości, ze świadectwem jej historii, tak aby potomni też mogli poznawać minione dzieje i delectować się jej urokami.

Główne zadania zarządcy nieruchomości

W gospodarce rynkowej właściciel - inwestor nieruchomości najczęściej koncentruje się na czerpaniu maksymalnych zysków z posiadanego obiektu w możliwie krótkim czasie, niestety często bez względu na sukcesywne powiększanie jej wartości. Wiadomo, że prawie każdy inwestujący pragnie mieć jak najlepszy zwrot zainwestowanego kapitału z minimalnym ryzykiem, ale niestety wielokrotnie bez dalekosiężnego spojrzenia w przyszłość, tak aby wykreować wartość dodaną.

Właściciel kompleksowej nieruchomości zabytkowej świadomy praw i obowiązków, zazwyczaj woli scedować powinności na zarządzającego, wymagając od niego przede wszystkim:

- efektywnego utrzymania bieżącego, włącznie z codziennym administrowaniem,
- wyszukania bezpiecznego najemcy, dzierżawiącego, użytkownika,
- uzgodnienia korzystnych umów wynajmu i warunków użytkowania,
- ciągłego monitoringu obiektu wraz z okresową sprawozdawczością.

Aby spełnić strategiczne oczekiwania właściciela zarządca powinien jednocześnie znaleźć odpowiedź na dwa zasadnicze pytania: jak najlepiej użytkować daną nieruchomość i jakie jest zapotrzebowanie na nią na rynku?

Nieruchomość zabytkowa stanowi wyjątkowo długoterminową inwestycję, toteż zarządca takiej nieruchomości, aby zaspokoić wymagania nie tylko właściciela, ale i konserwatora zabytków, powinien realizować kompleksowe czasowo dalekosiężne zadania, które obejmują następujące czynności:

- sporządzanie długoterminowych strategicznych planów zarządzania obiektem, mając na uwadze podwyższanie jego wartości zarówno materialnej jak i niematerialnej,
- uzyskanie optymalnego stopnia wykorzystania obiektu w oparciu o obecne i potencjalne możliwości użytkowania, w uzgodnieniu z inspektoratem konserwacji zabytków,
- utrzymanie nieruchomości w dobrym stanie przy jednocześnie jak najniższych kosztach eksploatacji, zachowując rygory konserwatorskie,
- wykluczenie zbędnych restrykcji obejmujących nieruchomość, w porozumieniu z konserwatorem oraz tych, które wynikają z praw innych podmiotów prawnych,
- optymalizacja funkcji użytkowej obiektu, poprzedzona formalnymi uzgodnieniami oraz pracami adaptacyjnymi wg. wytycznych konserwatorskich, z jednoczesnym zachowaniem cech zabytkowych,
- racjonalizacja użytkowania poprzez dobór odpowiednich klientów, zajmujących większy obszar nieruchomości, włącznie z przyległym zapleczem gospodarczym i zespołem parkowym,
- korzystne zmiany formy władania, np. przejście z prawa dzierżawy na prawo własności za odpowiednią dopłatą lub odwrotnie (tzw. lease - back).

Oprócz realizacji tych długoterminowych zadań w wieloletnim okresie, zarządca powinien pełnić codzienne obowiązki, polegające na:

- dbaniu o obiekt, zapewniając ciągłość historyczną z uwzględnieniem preferencji właściciela tak, aby realizacja zadań długoterminowych nie była zakłócana,
- utrzymaniu prawidłowego stanu technicznego i finansowego w perspektywie kolejnych dekad i stuleci,
- zabezpieczeniu obiektu przed zagrożeniami środowiskowymi i egzekwowaniu procedur,
- realizacji warunków zobowiązań dwustronnych, przewidzianych w umowach, dotyczących przede wszystkim utrzymania obiektu, sposobu użytkowania, jego napraw i ubezpieczeń.

Preferowane cechy zarządcy

Każdy zarządca nieruchomości powinien wykazywać przede wszystkim umiejętności efektywnego menadżera, tj. kierowania, planowania, organizowania i kontroli wraz z monitoringiem.

Właściciel takiej wyjątkowej nieruchomości jak zabytkowa z pewnością uważnie rozważa wybór odpowiedniego zarządcy. Ostatecznej decyzji dotyczącej wyboru towarzyszy najczęściej analiza cech potencjalnego zarządcy, wymienionych poniżej:

- reputacja zarządcy lub jego firmy zarządzającej,
- doświadczenie w zarządzaniu obiektami zabytkowymi,
- rodzaj użytkowników przez niego dotychczas obsługiwanych,
- zadowolenie poprzednich właścicieli i użytkowników z jakości usług,
- rozumienie zadań i celów właściciela wraz z jego preferencjami,
- zdolność koordynowania zadań, umiejętna współpraca z właścicielem,
- umiejętność monitorowania i sporządzania sprawozdań finansowych,
- efektywność promocji i marketingu, włącznie z PR,
- proponowane wynagrodzenie za zarządzanie w odniesieniu do efektów pracy.

Jeżeli chodzi o opłatę za zarządzanie, właściwe jest jednoczesne rozważenie jakości realizowanych usług. Wskazane jest również ustalenie realnych przychodów i kosztów wynikających z efektywności zarządzania. Uzasadniony jest odpowiedni system premiowania i bonusów dla zarządcy.

Właściciel najczęściej oczekuje od nowego zarządcy:

- zwiększenia efektywności zarządzania nieruchomością,
- redukcji kosztów bez utraty jakości usług,
- uzyskania pozytywnych efektów ekonomicznych,
- sprawności obsługi zaspokajającej potrzeby użytkowników,
- polepszenia kontroli finansowej i jakości usług,
- sprawnych i przejrzystych procedur świadczonych usług,
- polepszenia planowania i stałego monitoringu wykonalności,
- wprowadzenia sprawdzonych systemów z konkretnymi raportami,
- ciągłego doskonalenia procesów zarządzania i obsługi klientów.

W niektórych profilach działalności, takiej jak np. hotelarsko-gastronomiczna, preferuje się zatrudnienie kontraktowe sprawdzonych operatorów, których wynagrodzenie w znacznym stopniu jest uwarunkowane efektywnością finansową.

Współpraca z właścicielem nieruchomości

Podstawowym zadaniem zarządcy nieruchomości jest pomaganie właścicielowi w bieżącym utrzymaniu obiektu zabytkowego oraz w osiągnięciu szeregu wytyczonych zadań inwestycyjnych. Przede wszystkim należy dokładnie zrozumieć i ustalić, jakie są oczekiwania i potrzeby właściciela, zanim przystąpi się do ustalenia planu zarządzania i sposobu skutecznej strategii promocji i marketingu.

Najczęstszymi powodami nabycia nieruchomości zabytkowych są:

- satysfakcja i prestiż wynikający z ich posiadania,
- zagospodarowanie obiektów dla danej działalności gospodarczej,
- realizacja deweloperska z jednorazowym zyskiem,
- zabezpieczenie przed inflacją i utratą wartości,
- okazyjne kupno i przewidywana korzystna sprzedaż.

Na początku należy z właścicielem przedyskutować i ustalić cele oraz zadania na przyszłość, aby zapewnić wzajemne zrozumienie i dobrą współpracę. Czasami nowi właściciele sami nie zdają sobie dokładnie sprawy z tego co można uzyskać z nieruchomości oraz jakie są ich wymagania i obowiązki. Zadaniem zarządzającego jest przedstawienie szeregu alternatywnych rozwiązań z wykorzystaniem profesjonalnej wiedzy i doświadczeń. Jeżeli jakieś zadania właściciela nie są realne, należy postarać się wytłumaczyć i uzasadnić właścicielowi powody i skutki niekorzystnego działania. Wskazane jest przedstawienie wielowariantowego planu zarządzania daną nieruchomością. W

przypadku nacisku właściciela do postępowania niezgodnego z prawem lub sprzecznego ze standardami i etyką, zarządzający może, a nawet powinien zrezygnować z dalszej współpracy.

Czynności przygotowawcze zarządcy

Wizja lokalna powinna być realizowana w celu ustalenia następujących danych:

- stan fizyczny nieruchomości,
- potrzeby konserwacji i remontów,
- kompetencje i wydajność dotychczasowej administracji,
- ekspozycja historii obiektu oraz jego dostępność.

Dane dotyczące nieruchomości mają umożliwić opracowanie następujących analiz:

- zapotrzebowania budżetowego,
- pozycji na rynku nieruchomości,
- strategii marketingowej,
- bieżącej wartości nieruchomości,
- potencjału rozwojowego.

Jeszcze przed wizją lokalną należy ustalić zakres przyszłych analiz, mając na uwadze długoterminowe funkcjonowanie nieruchomości oraz preferencje właściciela. Jednocześnie może okazać się konieczne uświadomienie właścicielowi szeregu potrzeb i zagrożeń z pomocą zewnętrznych ekspertów, tj. inżynierów budownictwa i instalacji, konserwatorów, rzeczoznawców majątkowych, architektów, prawników, itp.

Przygotowanie strategii marketingowej wymaga przewidywania rodzaju potencjalnych użytkowników, ich wymagań dotyczących wyposażenia i estetyki, włącznie z systemem informacji bezpośredniej i graficznej oraz cyfrowej. Należy równocześnie ustalić publiczną dostępność do terenu i obiektów z jednoczesną odpowiedzialnością za bezpieczeństwo użytkowników.

Analiza analogicznych nieruchomości w danym regionie, a w szczególności ich cech takich jak: dostępność, wyposażenie, estetyka, jakość zarządzania, itp., powinna pomóc w ustaleniu potencjalnej konkurencji oraz poziomu przychodów możliwych do uzyskania.

Należy również przeprowadzić analizę obecnych sposobów użytkowania. Działanie to ma na celu zabezpieczenie obecnego użytkowania oraz zbadanie potrzeb powierzchniowych oraz wyposażenia dla poszczególnych funkcji.

Ustalenie stanu faktycznego nieruchomości

Fizyczne problemy związane z nieruchomością wynikają z trzech podstawowych źródeł:

- zużycie techniczne wynikające często z niedostatecznej bieżącej konserwacji i remontów, jako rezultat niedbałości lub źle pojętego oszczędzania;
- zużycie funkcjonalne spowodowane niedostatecznym dostosowaniem do obecnych wymogów użytkowych;
- zużycie środowiskowe jako rezultat pogorszenia się sąsiedztwa i okolicy;

Pierwsze dwa są możliwe do polepszenia, z tym, że zużycie lub ograniczenia funkcjonalne wynikające z samej konstrukcji budynku czasami są nie do zniwelowania (np. zbyt wąskie korytarze). Zużycie środowiskowe najczęściej jest poza obszarem działania zarządcy i właściciela, wynika raczej z degradacji sąsiedzkich i okolicznych nieruchomości. Bywa również odwrotnie, że to dana nieruchomość zabytkowa „odstaje” od rozwijającego się otoczenia (np. występujące w otoczeniu starych fabryk).

Analiza stanu fizycznego nieruchomości powinna obejmować następujące elementy:

- działka gruntowa; park w otoczeniu, zieleń, obiekty architektoniczne, strefy, powierzchnie, czynniki warunkujące obecne lub potencjalne użytkowanie, możliwości adaptacyjne, warunki gruntowe, odwodnienie, itp.;
- konstrukcja; problemy z utrzymaniem stanu technicznego, walory estetyczne, możliwości ich poprawy, wymagania technologiczne, itp.;
- powierzchnie użytkowe; naprawy, modernizacje dla obecnych i przyszłych użytkowników, przydatność wyposażenia, potrzeby, itp.;
- powierzchnie wspólne; dostępność, ograniczenia, wymagane wyposażenie, standard, estetyka, itp.;
- powierzchnie pomocnicze; magazyny, garaże, zabudowa gospodarcza (może być pozostałość fundamentów), efektywność ich wykorzystania, bezpieczeństwo, możliwe modernizacje i adaptacje, itp.;

- wyposażenie, efektywność instalacji; energetyczna, wentylacja, ogrzewanie, itp.; możliwości modernizacji i optymalizacji;
- udogodnienia; potrzeby użytkowników, wpływ na poziom obsługi i wartości obiektu;

Listę kontrolną wizji lokalnej można podzielić na trzy zasadnicze grupy (tmf) wg. poniższego zestawienia:

- techniczne (t) tj. ogrzewanie, wentylacja, elektryczność, hydraulika, zabezpieczenia, oświetlenie, bieżące naprawy, odpady, itp.;
- marketingowe (m) tj. estetyka obiektu, historia obiektu, grafika informacyjna, park i zieleń, zagospodarowanie wejścia, itp.;
- funkcjonalne (f) tj. standard wykończeniowy, bezpieczeństwo, rozkład powierzchni, wyposażenie, higiena, serwis techniczny, itp.;

Te elementy opisowe powinny być zarejestrowane, sprawdzone i udokumentowane. Podobny system monitorowania obowiązuje również podczas późniejszych okresowych inspekcji nieruchomości.

Ustalenie opłat za zarządzanie

Opłaty należne za zarządzanie nieruchomością powinny być jasno określone i zapisane w umowie. Proponuje się wypełnienie ustalonego formularza. Nie ma standardu określającego wysokości tych opłat. Profesjonalny zarządca powinien spodziewać się zwrotu za poniesione koszty usługi i koszty ogólne oraz uczciwego wynagrodzenia. Należności te zależą od rodzaju nieruchomości, jej lokalizacji, ustalonych obowiązków zarządcy, stanu technicznego, kondycji finansowej, sytuacji podatkowej, zapotrzebowania na personel i kierownictwo oraz wymagań właściciela.

Jeżeli długoterminowa umowa z właścicielem określa spodziewane przychody z nieruchomości, wtedy ustala się stałą miesięczną opłatę za zarządzanie. Dla nowych, adaptowanych lub remontowanych nieruchomości ustala się stałą opłatę uzależnioną od czasu zaangażowania i wstępnych wydatków do momentu, kiedy użytkowanie osiągnie spodziewany ustalony poziom.

Należności za zarządzanie określone procentowym udziałem w zyskach z nieruchomości stosuje się, gdy zarządzający jest odpowiedzialny za obłożenie obiektu. To uwarunkowanie motywuje zarządzających do optymalizacji działalności gospodarczej. Jest to wariant współpracy z właścicielem, określony często jako „operacyjny”, stąd też zarządzający określony jest jako „operator” (stosowany często w hotelarstwie).

Najczęstszym sposobem opłaty za usługi zarządzającego jest stała minimalna opłata miesięczna wraz z należnością określoną procentowo od osiągniętych przychodów. Sposób ten zabezpiecza zarządzającego przed negatywnymi okolicznościami od niego niezależnymi przy jednoczesnym bodźcu finansowym, odnoszącym się do jego efektywności.

Powinno się również przewidzieć dodatkowe należności dla zarządzającego w następujących okolicznościach:

- nadzorowanie wyjątkowych reperacji i remontów (zależność czasowa lub procentowa od kosztów prac),
- prowadzenie księgowości firmy oprócz tej przewidzianej w umowie dotyczącej nieruchomości (zależność czasowa),
- przygotowanie specjalnych sprawozdań, ocen i wycen (zależność czasowa),
- negocjacje czynszów i umów z użytkownikami (określone procentem od wysokości czynszu),
- udział w nietypowych zebraniach i prezentacjach (zależność czasowa),
- przygotowanie nieruchomości do sprzedaży (zależność czasowa).

Ustalenie opłat za zarządzanie powinno być uwarunkowane zakresem obowiązków zarządzającego oraz poparte dokładną analizą kosztów operacyjnych i wydatków związanych z zarządzaniem. Jednocześnie trzeba wziąć pod uwagę potencjalny wzrost wartości samej nieruchomości. Uzależnienie tych opłat tylko od wartości nieruchomości wiąże się z ryzykiem wynikającym z prawdopodobieństwa obniżenia wartości przy jednoczesnym wzroście kosztów.

Przewidywanie kosztów związanych z zarządzaniem

Analizie kosztów zarządzającego powinien towarzyszyć specjalny arkusz kalkulacyjny. Zaleca się zwrócenie uwagi na różne kalkulacje w zależności od tego, czy dane czynności są wykonywane przez personel lub firmę zewnętrzną (dotyczy również księgowości).

Ważne jest również ustalenie zapotrzebowania na personel obsługi nieruchomości, uwarunkowanego następującymi czynnikami:

- wielkość budynków,
- lokalizacja zabudowy,
- siedziba administracji,
- rodzaj użytkowników.

Ostatecznie trzeba podjąć decyzję o odpowiedniej stałej administracji, personelu biurowego i serwisowego oraz jego lokalizacji i systemu organizacyjnego podlegającego zarządzającemu. Należy przy tym pamiętać, że kierownictwo powinno być zlokalizowane blisko zarządzanych obiektów i ich użytkowników.

Jeżeli zarządzający ma być również odpowiedzialny za wyszukiwanie użytkowników oraz zawieranie z nimi umów, powinien również przygotować i uzgodnić z właścicielem odpowiedni plan marketingu nieruchomości zawierający następujące ustalenia:

- folder opisujący nieruchomość oraz warunki użytkowania,
- ogłoszenia w prasie i magazynach specjalistycznych,
- informacja bezpośrednia do potencjalnych użytkowników,
- specjalne wydarzenia związane z nieruchomością, które mają być opisane w prasie,
- informacje dla pośredników / sieciowych operatorów, itp. kooperantów,
- budżet obejmujący koszty związane z marketingiem.

Plan ten związany jest przede wszystkim z ustaleniem efektywnego systemu pozyskania użytkowników i gości oraz odpowiedniego budżetu wydatków na działania marketingowe.

Ustalenie długoterminowego planu operacyjnego nieruchomości

Tak czy inaczej „siły rynkowe” decydują o wyborze najbardziej stosownych i efektywnych działań. Proces ten ilustruje poniższy schemat:

