

KRZYSZTOF GAWRON, BOŻENA HOŁA*

ELEMENTY ANALIZY I PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W ZARZĄDZANIU NIERUCHOMOŚCIAMI

ELEMENTS OF ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING IN REAL ESTATE MANAGEMENT

Streszczenie

W artykule przedstawiono elementy składowe planu zarządzania nieruchomościami wynikające z obowiązujących przepisów prawa. Szczególną uwagę zwrócono na analizę strategiczną nieruchomości i jej otoczenia, wariantowanie postępowania z nieruchomością oraz ocenę efektywności ekonomicznej opracowanych wariantów.

Słowa kluczowe: zarządzanie nieruchomościami, planowanie strategiczne

Abstract

The paper presents component elements of the real estate management plan, which are the result of the valid law regulations. Authors paid particular attention to the strategic analyses of a real estate and its surrounding, different variants of the procedure with a real estate and estimation of economic effectiveness of the elaborated variants.

Keywords: real estate management, strategic planning

* Dr inż. Krzysztof Gawron, dr hab. inż. Bożena Hoła, Instytut Budownictwa, Wydział Budownictwa Lądowego i Wodnego, Politechnika Wroclawska.

1. Wstęp

Temat artykułu związany jest z zarządzaniem nieruchomościami. Nieruchomości w postaci obiektów budowlanych stanowią dobro o dużej wartości i jako takie powinny być użytkowane zgodnie z przeznaczeniem i zachowaniem najważniejszych ich właściwości w czasie. Narzędziem wspomagającym procesy zarządzania są plany zarządzania.

W artykule omówiono elementy składowe planu zarządzania. Szczególną uwagę zwrócono na cele szczegółowe stawiane w zarządzaniu nieruchomościami, rolę analizy strategicznej w planowaniu, opracowanie wariantów postępowania zmierzającego do utrzymania, a nawet podwyższenia wartości obiektu oraz zagadnienia analizy efektywności ekonomicznej planowanych działań. Dla wybranego budynku mieszkalnego opracowano przykład liczbowy ilustrujący wybrane zagadnienia związane z planem zarządzania.

2. Podstawy prawne zarządzania nieruchomością

Podstawowym aktem prawnym określającym zasady gospodarowania nieruchomościami jest ustawa o gospodarce nieruchomościami [1]. W rozumieniu tej ustawy „zarządzanie nieruchomością polega na podejmowaniu wszelkich decyzji i dokonywaniu wszelkich czynności zmierzających do utrzymywania nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem, jak również do uzasadnionego inwestowania w tę nieruchomość”. Ustawa o gospodarce nieruchomościami funkcjonuje w otoczeniu prawnym ustawy Kodeks Cywilny [2]. Dwoma bezpośrednio powiązаныmi, wspierającymi i uzupełniającymi ustawę o gospodarce nieruchomościami aktami prawnymi są:

- ustawa Prawo budowlane [3] określająca zasady postępowania w procesie zarządzania w zakresie remontów, inwestycji i utrzymania nieruchomości,
- ustawa o własności lokali [4] określająca m.in. prawa i obowiązki właścicieli lokali mieszkalnych oraz zasady zarządzania nieruchomością wspólną.

Ponadto, w procesie zarządzania nieruchomościami znajdują zastosowanie także inne akty prawne. Do najważniejszych należą: ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego [5], ustawa o dodatkach mieszkaniowych [6], ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach [7], ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym [8], ustawa o księgach wieczystych i hipotece [9], rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie warunków technicznych użytkowania budynków mieszkalnych [10], ustawa o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzeniu ścieków [11], ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych [12], ustawa Prawo spółdzielcze [13], ustawa o podatkach i opłatach lokalnych [14], Ustawa o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego [15] i ustawa o gospodarce komunalnej [16].

3. Plan zarządzania jako podstawa podejmowania decyzji

Podstawowym celem wspólnoty mieszkaniowej jest zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych jej współwłaścicieli. Aby taki cel globalny osiągnąć, konieczne jest realizowanie celów szczegółowych umiejscowionych w różnych obszarach zarządzania nieruchomością.

3.1. Cele szczegółowe w zarządzaniu nieruchomością

Zarządzanie nieruchomością budowlaną związane jest z rozwiązywaniem problemów dotyczących zagadnień technicznych, ekonomiczno-finansowych, organizacyjnych, społecznych i socjalnych. W każdym z wymienionych obszarów sprecyzowane są cele szczegółowe. Pomiędzy sprecyzowanymi celami szczegółowymi istnieją określone powiązania. Na rysunku 1 przedstawiono, w postaci schematu, zadania szczegółowe, które należy wykonać w każdym obszarze zarządzania nieruchomością, relacje występujące między nimi oraz ich związek z planem zarządzania.

Jak widać problemy, które należy rozwiązać w procesie zarządzania nieruchomością są bardzo różnorodne i obszernie. Determinuje to potrzebę uporządkowania procesu zarządzania w postaci opracowania planu zarządzania. Zaproponowana struktura planu zarządzania jest wynikiem pracy zespołu osób prowadzących zajęcia z tej tematyki w ramach studium podyplomowego – Gospodarka nieruchomościami – realizowanego na Wydziale Budownictwa Lądowego i Wodnego Politechniki Wrocławskiej¹.

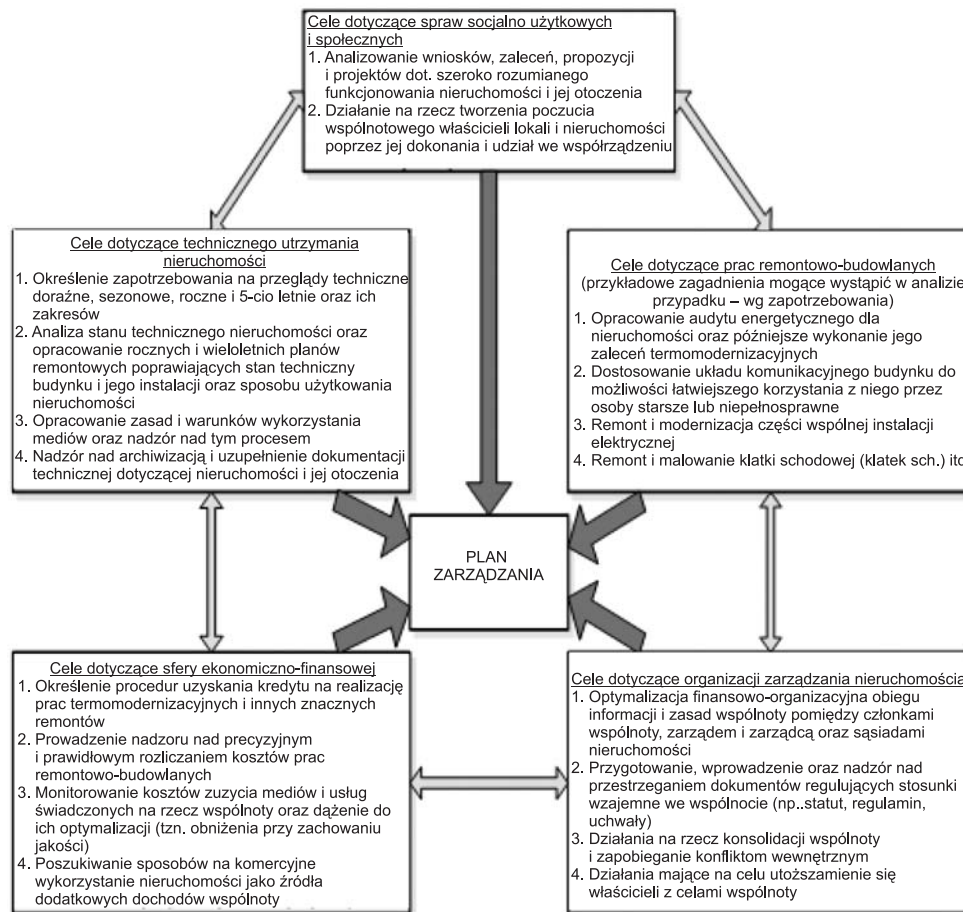
3.2. Podstawowe elementy składowe planu zarządzania

Planowanie zawsze dotyczy przyszłości i wiąże się z koniecznością dokonywania wyboru metod działania i rodzajów wykorzystywanych środków. Poprzez powiązanie procesu planowania z czasem zarząd wspólnoty mieszkaniowej staje przed koniecznością określenia horyzontu czasowego swojego działania. W ramach planowania wyróżnia się planowanie strategiczne obejmujące 5–10 lat oraz planowanie operacyjne ujęte w ramy roczne [17]. Planowanie każdej strategii oparte jest na dwóch podstawowych kanonach, a mianowicie na analizie otoczenia oraz na analizie wewnętrznych możliwości i ich granic [18]. Dobrze opracowany plan zarządzania nieruchomością powinien zawierać następujące informacje [19]:

- wstęp zawierający m.in. dane ogólne o właścicielach i zarządcy, podstawy prawne dotyczące zarządzania nieruchomością oraz cel opracowania planu zarządzania,
- podstawowe informacje o nieruchomości, a przede wszystkim istniejącą formę własności, opis stanu technicznego, określenie potrzeb remontowych,
- analizę rynku nieruchomości znajdujących się w otoczeniu nieruchomości, dla której sporządzany jest plan,
- bieżącą analizę finansową dotyczącą nieruchomości, przychody i koszty związane z nieruchomością, możliwe źródła finansowania, określenie wartości nieruchomości,
- analizę strategiczną i planowanie obejmujące: identyfikację szans i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz słabych i mocnych stron nieruchomości, opracowane warianty postępowania dotyczące zakresu konserwacji, remontów i modernizacji nieruchomości,
- ocenę opracowanych wariantów oraz skutki wdrożenia poszczególnych wariantów i wskazanie wariantu optymalnego,
- plan realizacji wybranego wariantu z uwzględnieniem ewentualnych zagrożeń.

Na rysunku 2 zamieszczono strukturę szczegółową planu zarządzania.

¹ W skład tego zespołu wchodzi m.in.: dr inż. Andrzej Muczyński z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie oraz dr inż. Krzysztof Gawron, współautor niniejszego artykułu.

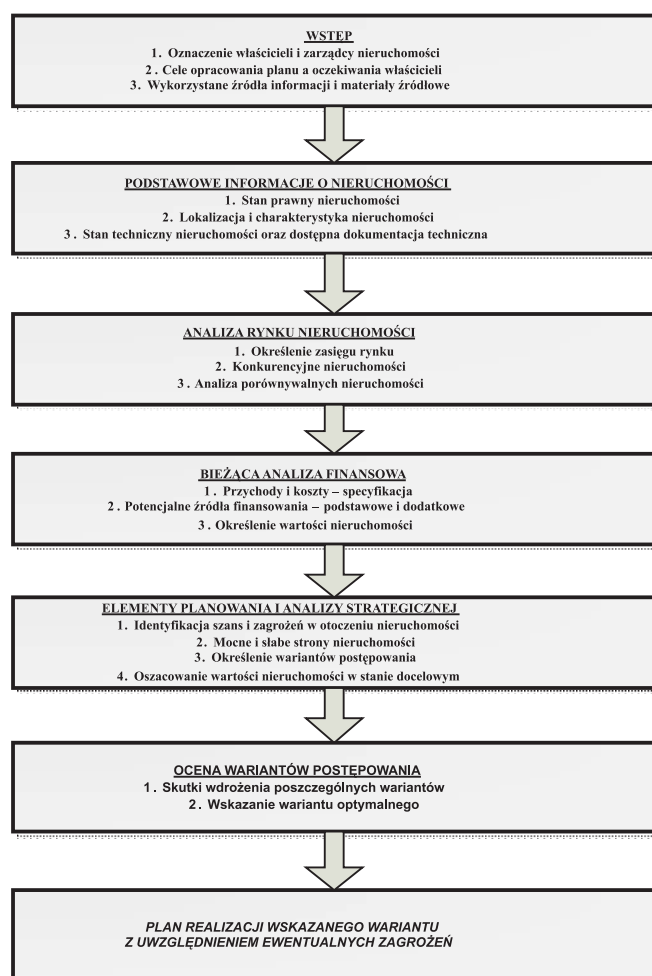


Rys. 1. Relacje występujące między celami szczegółowymi uwzględnianymi w planie zarządzania

Fig. 1. Relations which take place among detailed aims in the management plan

4. Analiza strategiczna w planowaniu zarządzania nieruchomością

Podstawowy element planowania strategicznego to analiza strategiczna. Jest ona źródłem informacji, które są wykorzystywane w planowaniu strategii w odniesieniu do nieruchomości. Analiza strategiczna składa się z dwóch bardzo istotnych części, a mianowicie z analizy otoczenia i analizy nieruchomości. Najczęściej wykonuje się ją metodą SWOT [17, 18]. Metodyka tego podejścia postuluje określenie czterech grup czynników. Pierwsze dwa określane są jako słabe i mocne strony i są identyfikowane w obszarze nieruchomości. Kolejne dwa określa się jako szanse i zagrożenia dla nieruchomości wynikające z dynamicznie rozwijającego się otoczenia.



Rys. 2. Struktura szczegółowa planu zarządzania

Fig. 2. Detailed structure of management plan

4.1. Identyfikacja szans i zagrożeń w otoczeniu nieruchomości

Istnieje wiele czynników zewnętrznych mających wpływ na nieruchomość oraz na kształtowanie się wartości nieruchomości. Czynniki te podzielono na cztery podstawowe kategorie: czynniki społeczne, konkurencyjne, ekonomiczne, regulacyjne. W ramach każdej kategorii wyodrębniono czynniki stanowiące szanse dla rozwoju nieruchomości oraz czynniki stanowiące dla niej zagrożenia. I tak np. w grupie czynników społecznych jako szanse dla nieruchomości widziane są: stabilizacja społeczno-ekonomiczna, wykształcenie i spadek bezrobocia, zwiększona świadomość poszanowania własności, wzrost aktywności w utrzymaniu nieruchomości na wysokim estetycznie poziomie. Natomiast do zagrożeń

można zaliczyć: utrzymanie się bezrobocia hamującego rozwój nieruchomości i budownictwa mieszkaniowego, migracje i emigracje za pracą, tendencje zniżkowe w liczbie zawieranych małżeństw, spadek liczby urodzeń.

4.2. Mocne i słabe strony nieruchomości

Spośród czynników wewnętrznych związanych z nieruchomością należy przeanalizować między innymi: stan prawny nieruchomości, lokalizację, dostępność komunikacyjną, zagospodarowanie terenu, infrastrukturę społeczną, stan techniczny, wyposażenie lokali wyposażenie w infrastrukturę, zarządzanie i administrację oraz możliwość rozwoju. Wśród czynników związanych z lokalizacją nieruchomości i klasyfikowanych bądź do mocnych, bądź do słabych jej stron należą m.in. łatwość dojazdu do miejsc pracy i infrastruktury administracyjnej, sąsiedztwo terenów zielonych, liczba miejsc pracy, uciążliwości związane z obecnością dużych arterii komunikacyjnych itp. Zestawienie mocnych i słabych stron obiektu zarządzania z jego szansami i zagrożeniami wynikającymi z otoczenia stanowi podstawę do sformułowania celów planu. Dokument ten stanowi wykładnię do przyjęcia strategii rozwoju i funkcjonowania wspólnoty.

4.3. Określenie wariantów postępowania

Zawartość opracowanego planu zarządzania w zakresie modernizacji, remontów i konserwacji nieruchomości zależy od wysokości środków finansowych przeznaczonych na cele określone w planie. Celowe jest więc rozpatrzenie kilku wariantów obejmujących różny zakres robót konserwacyjnych i remontowo-modernizacyjnych w zależności od możliwości i sposobu finansowania podjętych zamierzeń. W literaturze przedmiotu [20] wyróżnia się trzy warianty postępowania: wariant I – zachowawczy, wariant II – modernizacji płytkiej i wariant III – modernizacji głębokiej.

Wariant zachowawczy polega na pozostawieniu nieruchomości w stanie istniejącym bez wprowadzania istotnych zmian. Jego celem jest utrzymanie nieruchomości w stanie niepogorszonym, a zakres prowadzonych prac odpowiada wymogom prawa budowlanego. Istotą tego wariantu jest wprowadzenie do planu gospodarczego i przeprowadzenie tylko niezbędnych prac konserwacyjno-remontowych oraz napraw bieżących.

Wariant modernizacji płytkiej polega na utrzymaniu nieruchomości w stanie istniejącym z jednoczesnym prowadzeniem prac remontowo-modernizacyjnych zmierzających do podniesienia standardu nieruchomości. Celem tego wariantu jest powolne podnoszenie stanu technicznego nieruchomości z środków własnych.

Wariant modernizacji głębokiej obejmuje zakres prac ujętych w wariantcie II oraz wykonanie dodatkowych prac, których celem jest podniesienie standardów bytowo-społecznych nieruchomości, przy zachowaniu optymalizacji wydatków na eksploatację, utrzymanie nieruchomości i fundusz remontowy. Realizacja takiego wariantu z reguły wymaga bądź podniesienia stawki na fundusz remontowy, bądź współfinansowania zamierzenia w postaci kredytu.

4.4. Ocena wariantów

Sporządzane warianty planu zarządzania obejmują prognozę wpływów i wydatków związanych z realizacją robót w nieruchomości, zdefiniowanych w poszczególnych wa-

riantach, w określonym przedziale czasu. Aby można było porównać między sobą opracowane warianty oraz wybrać rozwiązanie optymalne, zachodzi potrzeba przeprowadzenia oceny efektywności ekonomicznej zaproponowanych rozwiązań. Ocena efektywności inwestycji obejmuje:

- obliczenie wartości zaktualizowanej netto NPV,
- obliczenie wskaźnika wartości zaktualizowanej inwestycji NPVI,
- obliczenie wewnętrznej stopy zwrotu IRR.

W celu porównania wielkości ekonomicznych występujących w różnym czasie zastosowano technikę dyskontowania i obliczono współczynnik dyskontujący qt wg formuły

$$qt = 1 / (1 + r)^t$$

Wartość zaktualizowana netto inwestycji NPV obliczana jest wg formuły:

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t / (1 + r)^t - \sum_{t=0}^n N_t / (1 + r)^t$$

gdzie:

- CF_t – przepływy pieniężne netto bez nakładów inwestycyjnych,
- N_t – Nakłady inwestycyjne w kolejnych latach,
- $1 / (1 + r)^t$ – współczynnik dyskontujący qt w kolejnych latach $t = 0, \dots, n$,
- r – poziom stopy dyskontowej.

Współczynnik NPV pozwala porównywać inwestycje realizowane w różnych przedziałach czasu.

Jeżeli:

- NPV > 0 to inwestycja jest nieopłacalna,
- NPV = 0 to inwestycja znajduje się na granicy opłacalności,
- NPV < 0 to inwestycja jest opłacalna.

Obliczona wartość NPV wskazuje na wzrost wartości nieruchomości wynikający z realizacji poszczególnych wariantów planu zarządzania z uwzględnieniem zmian wartości pieniądza w czasie.

Wskaźnik wartości zaktualizowanej netto inwestycji obliczany jest wg formuły:

$$NPVI = NPV / PVI$$

gdzie:

- PVI – nakłady inwestycyjne na remont.

Wskaźnik NPVI daje informację, jaką część zdyskontowanego kosztu remontu stanowi zdyskontowana nowa wartość inwestycji. Najwyższą efektywność wskazuje wariant planu zarządzania, dla którego NPVI przyjmuje wartość najwyższą.

Wewnętrzna stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych IRR jest stopą dyskontową, przy której wskaźnik NPV = 0. Obliczenie wartości IRR polega więc na znalezieniu takiej wartości stopy dyskontowej r , która spełnia warunek

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

gdzie:

- CF_t – przepływy gotówkowe w okresie t ,
- r – stopa dyskontowa,
- I_0 – nakłady początkowe,
- t – kolejne okresy (najczęściej lata) eksploatacji inwestycji.

Wskaźnik IRR skazuje, przy jakiej stopie procentowej zdyskontowane wydatki na remont zrównają się ze zdyskontowanym wzrostem wartości inwestycji. Przedsięwzięcie jest opłacalne, gdy IRR jest równy lub większy od stopy granicznej. IRR obrazuje rzeczywistą stopę zysku analizowanej inwestycji.

5. Przykład analizy strategicznej dla wybranej nieruchomości

W celu wykonania planu zarządzania dla wybranej nieruchomości przeprowadzono analizę strategiczną trzech wariantów postępowania.

5.1. Charakterystyka nieruchomości

Nieruchomość o powierzchni 3813 m² zabudowana jest budynkiem mieszkalnym wielorodzinnym. Budynek należy do 40 właścicieli (39 właścicieli indywidualnych, których udział w własności budynku wynosi 94,7% oraz spółdzielnia mieszkaniowa, której udział wynosi 5,3%). Budynek zlokalizowany jest w atrakcyjnej południowo-zachodniej części Wrocławia. W otoczeniu działki nie przewiduje się większych inwestycji mających znaczenie dla istniejącego stanu zagospodarowania. Potwierdza to możliwość długiego użytkowania nieruchomości dla celów mieszkaniowych i pomnaża jej wartość. Położenie działki jest atrakcyjne ze względu na otaczającą infrastrukturę komunikacyjno-usługową, dużą ilość miejsc pracy w otoczeniu, znaczną ilość zieleni miejskiej i osiedlowej.

Budynek wzniesiony był w latach 1982–1984, a okres jego eksploatacji wynosi 26 lat. Ma on 5 kondygnacji nadziemnych oraz piwnice. Został zaprojektowany i wykonany w technologii unifikacji wrocławskiej. W budynku mieszczą się lokale mieszkalne o wielkościach od M-2 do M-5.

5.2. Szanse i zagrożenia w otoczeniu oraz mocne i słabe strony nieruchomości

W tabeli 1 zamieszczono zidentyfikowane czynniki szans i zagrożeń związane z istnieniem konkurencji na rynku nieruchomości.

Tabela 1

Czynniki szans i zagrożeń związane z istnieniem konkurencji na rynku nieruchomości

Czynniki zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia
Konkurencyjność	<ul style="list-style-type: none"> – Program rządowy rozwoju budownictwa mieszkaniowego, gwarancje rządowe polityki kredytowej i wspomagania budownictwa – Możliwości wykorzystania potencjału inwestycyjnego spółdzielni – Plany budownictwa socjalnego miasta i gminy – Odsprzedaże mieszkań przez osoby wyjeżdżające z kraju na stałe lub na dłuższy okres 	<ul style="list-style-type: none"> – Zdominowanie rynku przez spółdzielnie, TBS, zasoby komunalne i gminne oraz niezbyt dobrze zarządzane wspólnoty mieszkaniowe często psujące rynek nieruchomości – Rozszerzenie się rynku wynajmu mieszkań

Natomiast w tab. 2 zamieszczono zidentyfikowane mocne i słabe strony nieruchomości związane ze stanem technicznym budynku. Stan ten, przyjęty zgodnie z kryteriami zawartymi w [21], określony został na poziomie ok. 33%, co kwalifikuje go do grupy budynków o średnim stopniu zużycia, zawartym pomiędzy 31 a 50% (wg klasyfikacji Rossa). Przeprowadzenie analizy strategicznej jest pomocne w zdefiniowaniu wariantów postępowania oraz w prognozowaniu wartości, jaką osiągnie nieruchomość po wykonaniu inwestycji założonych w poszczególnych wariantach.

Tabela 2

Mocne i słabe strony nieruchomości zidentyfikowane w obszarze stanu technicznego

Czynniki wewnętrzne	Mocne strony	Słabe strony
Stan techniczny	<ul style="list-style-type: none"> – Określony stan zużycia budynku na poziomie oceny średniej – Akceptacja właścicieli dotycząca planów oraz przedsięwzięć zmierzających do poprawy tego stanu; możliwość podniesienia stanu ocen do wyższych. – Większościowe poparcie dość znacznego obciążenia finansowego na fundusz remontowy – Poparcie przez współwłaścicieli projektu zaciągnięcia kredytu do sfinalizowania termomodernizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Duży zakres przedsięwzięć zagrożony podwyżkami cen materiałów i usług mogących mieć wpływ na finansowanie – Możliwość wystąpienia nieprzewidzianych awarii i kataklizmów mających wpływ na realizację planu – Utrzymanie ciągłości poparcia planu poprawy stanu technicznego budynku w kolejnych latach na poziomie zadowalającym i dalej bardzo dobrym

5.3. Zdefiniowanie wariantów postępowania

Dla przedmiotowej nieruchomości opracowano trzy warianty zakresu robót konserwacyjnych i remontowo-modernizacyjnych. Zakres robót określony w poszczególnych wariantach rozłożono równomiernie w analizowanym okresie. Jedynie w wariantcie modernizacji głębokiej największy zakres robót związanych z termomodernizacją budynku zapla-

nowano w pierwszym roku planu. Poniżej zamieszczono skondensowany opis robót przewidzianych do wykonania w poszczególnych wariantach.

Wariant zachowawczy

Planowany zakres robót obejmuje między innymi: wymiany pionów ciepłej i zimnej wody oraz naprawy instalacji kanalizacyjnej, remont schodów, rur spustowych oraz instalacji odgromowej, naprawy i malowanie elewacji, wykonanie projektu remontu instalacji elektrycznej, malowanie klatek schodowych, remont i malowanie elementów ślusarskich, wymiana słupów oświetleniowych. Przewidywany koszt rozłożony na 5 lat wynosi 354 000 zł. Roboty finansowane będą z funduszu remontowego, którego składka wynosi 1,5 zł/m² powierzchni mieszkania.

Wariant modernizacji płytkiej

Zakres robót obejmuje wszystkie roboty wymienione w wariantcie zachowawczym oraz dodatkowe roboty, takie jak: wymiana okien i drzwi loggiowych na klatkach schodowych, wymiana drzwi do pomieszczeń wspólnych, wykonanie iniekcji przeciwwilgociowych i naprawy ścian stropów i posadzek w piwnicy, wykonanie opaski odwodnieniowej wokół budynku, wykonanie chodników do budynku, powiększenie miejsc parkingowych, odnowienie i wymiana znaków i tablic informacyjnych, remont instalacji wentylacyjnej. Przewidywany koszt wszystkich robót wynosi 530 000 zł. Roboty finansowane będą z funduszu remontowego, którego składka będzie podniesiona do 2,5 zł/m² powierzchni mieszkania.

Wariant modernizacji głębokiej

Zakres robót jak w wariantcie modernizacji płytkiej i dodatkowo roboty termomodernizacyjne obejmujące: docieplenie ścian podłużnych budynku i klatek schodowych, wymiana drzwi wejściowych do bram. Przewidywany koszt robót budowlanych wynosi 720 432 zł. Roboty finansowane będą z dwóch źródeł, a mianowicie z:

- w pierwszym roku okresu objętego planem z kredytu bankowego w wysokości 385 000,00zł,
- z funduszu remontowego przy składce jak w wariantcie II.

5.4. Analiza efektywności ekonomicznej

Przeprowadzono analizę efektywności opracowanych wariantów postępowania. Do przeprowadzenia obliczeń przyjęto następujące założenia:

- pięcioletni okres planowania,
- założony poziom wzrostu cen w kolejnych latach jak w tab. 4 w wierszu 3,
- wpływy i wydatki z tytułu eksploatacji nieruchomości jak w wierszach 4, 5,
- wpływy i wydatki z funduszu remontowego jak w wierszach 7, 8,
- przyjęto stopę dyskonta na poziomie 9%,
- rokiem bazowym jest rok 1. Przyjęto obroty na poziomie 100%.

Przykładowo w tabeli 3 zamieszczono dane do obliczenia wskaźników efektywności dla wariantu 1.

Tabela 3

Dane przyjęte do obliczenia wskaźników efektywności dla wariantu zachowawczego

Wyszczególnienie	Lata prognozy						
	Nr wiersza	1	2	3	4	5	6
Prognoza wzrostu cen	3	100%	105%	104%	102,5%	102,5%	102,5%
Wpływy i wydatki dotyczące utrzymania części wspólnej							
Wpływy	4	205 319	201 700	205 550	210 250	213 530	217 730
Koszty	5	-199 668	-191 760	-195 420	-204 320	-203 310	-207 450
Wynik eksploatacji (NCF_e)	6	5 651	9 940	10 130	5 930	10 220	10 280
Fundusz remontowy							
Wpływy	7	164 859	135 811	60 766	60 221	55 676	61 131
Wydatki	8	-84 003	-130 00	-56 000	-60 000	-50 000	-58 000
Wynik funduszu remontowego (NCF_R)	9	80 856	5 811	4 766	221	5 676	3 131
Przepływy pieniężne netto (NCF_i)	10	86 517	15 517	16 324	6 847	17 479	15 116
Planowane nakłady (CF_i)	11	179 605	130 000	56 000	60 000	50 000	58 000
Wartość końcowa nieruchomości 31 263 765 zł							

W tabeli 4 zestawiono wartości obliczonych wskaźników efektywności inwestycji realizowanych według założeń wariantu I-zachowawczego, II-płytkiej modernizacji i III-głębokiej modernizacji.

Tabela 4

Wartości wskaźników efektywności uzyskane dla trzech wariantów realizacji robót remontowo-modernizacyjnych

Wskaźniki efektywności	Wariant I	Wariant II	Wariant III
NPV	4 404 335	5 023 214	10 015 533
NPVI	0,048	0,061	0,107
IRR	8,13	9,82	15,42

Z przeprowadzonej analizy efektywności ekonomicznej wynika, że najbardziej korzystny jest wariant III-modernizacji głębokiej. Dzięki niemu uzyskamy największy wzrost wartości inwestycji na jednostkę zaangażowanego kapitału. Każda zainwestowana w remont złotówka przyniesie wzrost wartości o 0,107 zł. W wariantcie tym wewnętrzna stopa zwrotu wynosi 15,42%. Oznacza to, że inwestycja ta zwróci całość poniesionych nakładów, tzn. 9% żądanej stopy zwrotu i przyniesie dodatkowo 6,42% nadwyżki.

W wyniku realizacji wariantu modernizacji głębokiej oraz uwzględnieniu trendów zmian wartości nieruchomości na rynku dolnośląskim, nastąpi, w ciągu analizowanych 5 lat, wzrost wartości netto inwestycji NPV o ok. 10 mln zł.

Wprowadzenie tego wariantu do realizacji spełnia także oczekiwania właścicieli dotyczące optymalizacji kosztów, a także oczekiwania poprawienia estetyki i komfortu korzystania z nieruchomości.

6. Podsumowanie

Plany zarządzania sporządza się w celu określenia potrzeb w zakresie remontów, modernizacji i konserwacji nieruchomości oraz określenia możliwości i źródeł finansowania zaplanowanego zakresu robót. Eksploatowane obiekty budowlane ulegają deprecjacji ekonomicznej. Dbanie o stan techniczny obiektu, jego walory funkcjonalne i estetyczne zapewnia możliwość długiego korzystania z nieruchomości przy wysokim poziomie zaspokojenia potrzeb użytkowników i właścicieli.

Sporządzenie planu zarządzania nieruchomością wg opracowanego zakresu, a następnie jego realizacja pozwala ją utrzymywać nieruchomość na poziomie oczekiwanym przez jej właścicieli. Zakres planu zarządzania obejmuje: ocenę stanu technicznego nieruchomości, oszacowanie wartości nieruchomości wynikającej z realnych uwarunkowań technicznych, środowiskowych, ekonomicznych i prawnych istniejących na miejscowym rynku nieruchomości, analizę strategiczną nieruchomości i otoczenia. Informacje uzyskane na tych etapach są wykorzystywane w opracowywanych wariantach postępowania. Każdy z opracowanych wariantów zawiera informacje na temat zakresu proponowanych robót, kosztów związanych z ich realizacją oraz źródeł finansowania. Na podstawie wyników uzyskanych z analizy efektywności ekonomicznej poszczególnych wariantów oraz ostatecznej decyzji właścicieli wybiera się wariant do realizacji.

Z zamieszczonego przykładu wynika, że zaproponowany wariant III-modernizacji głębokiej, obejmujący roboty konserwacyjne i remontowo-modernizacyjne, którego realizacja wymaga największych nakładów finansowych, jest w świetle przeprowadzonej analizy efektywności ekonomicznej wariantem najbardziej korzystnym. W tym pozytywnym planie gospodarowania przedmiotową nieruchomością istnieją jednak słabe punkty, którymi są możliwe i niespodziewane zmiany kosztów obsługi kredytu, jak również utrata cierpliwości właścicieli w ponoszeniu podwyższonych składek na fundusz remontowy, co w dobie kryzysu może stanowić realne zagrożenie dla jego realizacji.

Literatura

- [1] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. Nr 261, poz. 2603 z późniejszymi zmianami).
- [2] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późniejszymi zmianami).
- [3] Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz. U. Nr 207, poz. 2016 z 2003 r. z późn. zm).
- [4] Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (Dz. U. Nr 80, poz. 903 z 2000 r. z późn. zm).
- [5] Ustawa z dnia 21.06.2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego (Dz. U. Nr 71, poz. 733 z późn. zm.)

- [6] Ustawa z dnia 21.06.2001 r. o dodatkach mieszkaniowych (Dz. U. Nr 71, poz. 734 z późn. zm.).
- [7] Ustawa z dnia 13.09.1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz.U. Nr 132, poz. 622).
- [8] Ustawa z dnia 27.03.2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. Nr 80 poz. 717).
- [9] Ustawa z dnia 6.07.1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (Dz. U. Nr 19 poz. 147 z późn. zm. – tekst jednolity Dz. U. Nr 124 z dnia 26.10.2001 r. poz. 1361).
- [10] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16.08.1999r. w sprawie warunków technicznych użytkowania budynków mieszkalnych (Dz. U. Nr 74 poz. 836).
- [11] Ustawa z dnia 7.06.2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzeniu ścieków (Dz. U. Nr 72 poz. 747).
- [12] Ustawa z dnia 15.12.2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. Nr 4 poz. 27).
- [13] Ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 1995 r. Nr 54 poz. 288 z późn. zm.).
- [14] Ustawa z dnia 12.01.1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. Nr 9 poz. 31 z późn. zm.).
- [15] Ustawa z dnia 26.10.1995 r. o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego (Dz. U. Nr 98 poz. 1070 z późn. zm.).
- [16] Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz. U. z 1997 r. Nr 9 poz. 43 z późn. zm.).
- [17] Świerk J., *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
- [18] Steimann H., Schreyogg G., *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [19] Bęcławska I. i in., *Poradnik zarządcy nieruchomościami*, Verlag Dashofer, Warszawa 2000.
- [20] Henclewska L. i in., *Plany zarządzania nieruchomością. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2004.
- [21] *Poradnik – wycena budynków*, WACETOB, Warszawa 1998.