



## MUSISZ WIEDZIEĆ DOKĄD ZMIERZASZ, BO INACZEJ MINIESZ SIĘ Z CELEM

### Opracowanie standardów dla nieruchomości a doskonalenie strategii zarządzania

HAL COTTINGHAM, CPM

RICHARD MUHLEBACH, CPM

Opierając się za założeniach, które poczyniłeś na temat nieruchomości, którą zarządzasz, zakładasz, że wiesz, czego oczekuje od ciebie i nieruchomości jej właściciel. Nie ma jednak dwóch takich samych nieruchomości ani dwóch takich samych właścicieli – dobre zrozumienie celów klienta decyduje o tym, czy będziesz je realizować, a nawet przekraczać, czy się z nimi mijać.

Zadaj sobie po prostu pytanie: jakie są cele i oczekiwania właściciela nieruchomości? Co jest potrzebne, aby je osiągnąć i spełnić?

Pytania te wydają się banalnie proste, lecz stanowią integralną część procesu doskonalenia strategii zarządzania. Być może znasz ogólne, krótkoterminowe cele właściciela, takie jak maksymalne przepływy pieniężne i sto procent wynajętej powierzchni - cele, które stawia sobie większość inwestorów, a które tak naprawdę nie mówią zbyt wiele. Rzeczywiste cele właścicieli, i to częściej niż nam się wydaje, nigdy nie zostają precyzyjnie sformułowane i wyartykułowane. Z drugiej strony, właściciele, którzy mają skonkretyzowane cele długoterminowe, nie zawsze chcą je ujawniać. Inni z kolei właściciele mogą borykać się z problemem nieregularnych przepływów pieniężnych, niskich stawek czynszu, pustostanów, awarii technicznych lub sporów między współwłaścicielami. Problemy te mogą mieć wpływ na zmianę pierwotnych celów właściciela oraz na proces podejmowania decyzji bez wiedzy zarządcy.

Pierwszym krokiem, jaki należy wykonać przejmując nieruchomość w zarządzanie jest omówienie z właścicielem jego oczekiwań. Po przeprowadzeniu stosownej rozmowy zarządca ma lepszy pogląd na to, jak opracować i uzyskać akceptację rocznego planu zarządzania zwanego biznes planem, który obejmuje strategię i taktyki służące do realizacji celów właścicieli.

## STANDARDY ZARZĄDZANIA DLA NIERUCHOMOŚCI

Co zrobić, gdy właściciel nie informuje cię wprost o swoich celach i oczekiwaniach? Czy będziesz zarządzać nieruchomością w oparciu o ogólne standardy obowiązujące w twojej firmie? Istnieją organizacje, które mają standardy opracowane w formie pisemnej ale są też takie, w których standardy pracy są mniej sformalizowane i w których zakłada się, że pracownicy je znają i się do nich stosują. Oto przykładowy standard dotyczący stanu technicznego nieruchomości: „utrzymać wodoszczelność przegród zewnętrznych budynku”. Utrzymanie tego standardu wymaga opracowania planu obejmującego między innymi inspekcje techniczne i naprawy dachu, rynien spustowych, kratek ściekowych, zaworów spustowych, uszczelek okiennych, elewacji, spoin okien dachowych itp. Inne standardy dotyczą najmu i marketingu powierzchni do wynajęcia, procedur awaryjnych, sprawozdawczości finansowej oraz wszystkich innych pozostałych aspektów zarządzania, działalności operacyjnej i marketingu nieruchomości.

Pytanie brzmi: w jaki sposób ustanawiać standardy własnej firmy zarządzającej i jednocześnie tworzyć stosowne standardy dla zarządzanej nieruchomości? Jakimi zasobami dysponuję do opracowania tych standardów? Jakie czynniki zewnętrzne mogą mieć wpływ na standardy niezbędne do realizacji celów właściciela? Poniżej przedstawiamy sześć kryteriów, które pomogą odpowiedzieć na te pytania, i które muszą zostać rozważone lub uwzględnione podczas opracowywania standardów dla nieruchomości.

## TWORZENIE STANDARDÓW – SZEŚĆ KRYTERIÓW

### 1 | REGULACJE PRAWNE

Jakie są obowiązujące przepisy prawne na szczeblu lokalnym i ogólnokrajowym, które mają wpływ na funkcjonowanie nieruchomości mieszkalnych i

komercyjnych? Jak często, na przykład, należy przeprowadzać inspekcje techniczne określonych urządzeń? Jakie obowiązują standardy budowlane w zakresie remontów lub dostosowywania wynajmowanej powierzchni do potrzeb najemcy? Jakie są wymagania w zakresie recyklingu? Przepisy prawne regulujące relacje między najemcami a właścicielami są podstawą do opracowania standardów i procedur, które należy wdrażać w przypadku naruszenia postanowień umowy najmu przez lokatorów lub najemców komercyjnych. Zdarza się, iż właściciele nie znają obowiązujących standardów w zakresie dostępności budynków (na przykład dla osób niepełnosprawnych), udzielania zezwoleń budowlanych, procedur eksmisyjnych oraz innych licznych branżowych przepisów prawnych.

## **2 | BEZPIECZEŃSTWO I OCHRONA**

Co trzeba zrobić, aby zagwarantować bezpieczne środowisko dla najemców i gości przebywających na terenie nieruchomości? Po pierwsze należy przeprowadzić inspekcję obiektu. O standardach utrzymania nieruchomości w należyтым stanie technicznym będą decydować takie czynniki, jak charakterystyczne cechy i wiek budynku, zastosowane materiały budowlane, natężenie ruchu oraz aktualny stan techniczny budynku oraz terenu. Przeprowadzenie audytu bezpieczeństwa pozwoli określić, czy nieruchomość wymaga ochrony, a jeżeli tak, to w jakim zakresie. Właściciel nieruchomości rzadko potrafi spojrzeć na swoją nieruchomość oczami doświadczonego zarządcy – zdarza się, że nie dostrzega palących problemów związanych ze stanem technicznym lub bezpieczeństwem obiektu. Informacje zebrane podczas inspekcji nieruchomości oraz audytu bezpieczeństwa wykorzystuje się potem do opracowania stosownych standardów w tym zakresie.

## **3 | CELE I OCZEKIWANIA WŁAŚCICIELA**

Kluczowe znaczenie dla zrozumienia celów i oczekiwań właściciela jest przeprowadzenie z nim stosownej rozmowy. Właściciele instytucjonalni posiadają wiedzę, która umożliwi im definiowanie tego, co chcą osiągnąć, natomiast mniej doświadczeni inwestorzy nie precyzują zazwyczaj swoich oczekiwań - ich celem jest na ogół zwiększenie przepływów pieniężnych i

wartości nieruchomości. Zarządca musi poznać krótko i długoterminowe cele właściciela, gdyż w przeciwnym razie nie będzie mógł ich zrealizować. Podczas rozmowy z inwestorem możesz się spodziewać niejasnych i nieprecyzyjnych definicji jego celów i dlatego musisz tak prowadzić rozmowę, aby dokładnie omówić wszystkie elementy planu zarządzania. Zaczynaj od pytań typu, jak długo zamierza pan/pani być właścicielem budynku? Co jest dla pana/pani ważniejsze - bieżące przepływy pieniężne czy długoterminowy wzrost wartości nieruchomości? Czy dysponuje pan/pani środkami na nakłady inwestycyjne? Czy nieruchomość generuje dodatnie przepływy pieniężne?

## **4 | WARUNKI RYNKOWE**

Sytuacja na rynku wpływa często na standardy utrzymania nieruchomości, na przykład na potrzebę przeprowadzenia prac remontowo-budowlanych lub wprowadzenia zmian do planu marketingowego i najmu. Czy nieruchomość jest konkurencyjna i trafia ze swoją ofertą do rynku docelowego? Potrzeba bycia konkurencyjnym odgrywa kluczową rolę w opracowywaniu standardów zarządzania, działalności operacyjnej, najmu oraz działań marketingowych. Aby zrozumieć pozycję nieruchomości na rynku i stopień jej konkurencyjności konieczne jest przeprowadzenie badania rynku i analizy konkurencji. Dopiero po omówieniu wyników badań z właścicielem można ustalać stawki czynszu, ewentualne ulgi, prognozowany poziom najmu oraz niezbędne prace remontowo-budowlane. Przed przystąpieniem do prac nad planem marketingowym i planem najmu zarządca i właściciel powinni odwiedzić sąsiadujące budynki, aby lepiej poznać konkurencję.

## **5 | UMOWA O ZARZĄDZANIE**

Treść umowy o zarządzanie obejmuje liczne standardy operacyjne oraz ustalenia w zakresie obowiązujących standardów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej. W tego typu umowie znajduje się często zapis mówiący, iż zarządca będzie zarządzał nieruchomością zgodnie z najwyższymi standardami branżowymi.

## 6 | PRZEPISY I PROCEDURY

Dobra znajomość i zrozumienie przepisów i procedur stanowi podstawę zarządzania nieruchomościami przez firmę zarządzającą. Przepisy te dotyczą wielu podstawowych, codziennie wykonywanych czynności koniecznych do zarządzania nieruchomościami, lecz rzadko kiedy omawia się je z właścicielem. Analiza i otwarta rozmowa na temat obowiązujących przepisów i procedur pomaga w ustanowieniu standardów niezbędnych do zarządzania nieruchomościami i realizacji celów właściciela.

Standardy są potrzebne do wykonywania wielu czynności operacyjnych i analizy zarządzanej nieruchomości, do sporządzenia budżetu operacyjnego oraz budżetu nakładów kapitałowych. Wymagania kadrowe oraz specyfikacje techniczne ustalane są także zgodnie ze standardami utworzonymi dla nieruchomości. Każda nieruchomość, dla której sporządzono stosowne standardy będzie lepiej i bardziej opłacalnie zarządzana.

Oczekujemy, że osobą, która wie więcej i zna lepiej nieruchomość, nawet od jej właściciela, jest zarządca. Znajomość specyfiki budynku, a co najważniejsze, poświęcenie czasu na zrozumienie oczekiwań właściciela, stanowi podstawę do opracowania standardów zarządzania, działalności operacyjnej, najmu i marketingu nieruchomości, a to z kolei umożliwia realizację krótko i długoterminowych celów inwestora.

HAL COTTINGHAM, CPM, CSM ([HAL@RE-OPS.COM](mailto:HAL@RE-OPS.COM)), konsultant i członek Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych (ICSC) z ponad 35-cio letnim doświadczeniem w zarządzaniu nieruchomościami (głównie handlowymi) oraz opracowywaniu standardów stanowiących podstawę do sporządzania rocznych planów biznesowych dla nieruchomości.



RICHARD MUHLEBACH, CPM, SCSM, RPA, CRE ([RMUHLEBACH@COM-CAST.NET](mailto:RMUHLEBACH@COM-CAST.NET)), były Prezydent IREM, autor wielu publikacji i wykładowca IREM z ponad 40-to letnim doświadczeniem w sporządzaniu planów biznesowych dla nieruchomości komercyjnych oraz firm zarządzających nieruchomościami.

