

## **Procedura czynnościowa opracowania planu zarządzania**

Przyjęte jest, że zakres informacji w typowym planie zarządzania powinien obejmować następującą strukturę:

### **Strona tytułowa**

Opis rodzaju nieruchomości, czas i miejsce tworzenia planu, wskazanie autora planu.

### **Wstęp**

Zawiera prezentację nieruchomości, dla której tworzony jest plan oraz celu opracowania planu zarządzania, popartego oczekiwaniami właściciela, ogólny zarys projektu dokumentu, Charakterystykę przedsięwzięcia opisującą kierunek działania ujętą wariantowo (wariant zachowawczy i rozwojowy).

Plan powinien zawierać co najmniej dwa warianty zachowań, tzn. zachowawczy, utrzymujący nieruchomość w stanie niepogorszonym oraz rozwojowy podwyższający wartość nieruchomości. Od inwencji autora zależy, czy przedstawi kolejny, trzeci wariant, np. przedstawiający zastosowanie kredytu jako źródła finansowania modernizacji czy inne.

Określając warianty, należy pamiętać, że chodzi o zasadnicze różnice pomiędzy nimi, a nie tylko o drobne zmiany. Warianty muszą określać wybory pomiędzy pozostawieniem nieruchomości w stanie obecnym a inwestowaniem zmierzającym do wzrostu wartości nieruchomości.

### **Podstawowe informacje o nieruchomości**

W tej części jest miejsce na wszelkie informacje na temat nieruchomości:

### **Stan prawny nieruchomości**

Wskazanie podstaw prawnych zarządzania nieruchomością; przedstawiając zbiór przepisów, aktów prawnych towarzyszących zarządcy i właścicielowi w procesie utrzymania i kierowania nieruchomością, charakterystykę nieruchomości z punktu widzenia prawnego, oraz geodezyjno-kartograficznego, poprzez określenie: działki gruntu, księgi wieczystej, jednostki ewidencyjnej, obrębu, arkusza mapy zasadniczej.

### **Przeznaczenie w planie zagospodarowania przestrzennego**

Określenie sposobu oznaczenia w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.

### **Lokalizacja ogólna**

Lokalizacja ogólna obejmuje ogólne geograficzne (np. w północnej czy wschodniej części miasta, regionu) położenie obiektu oraz odniesienie np. do położenia względem centralnej części miasta czy drogi wyjazdowej z miasta itp.

### **Lokalizacja szczegółowa**

Obejmuje szczegóły dotyczące miejsca, gdzie znajduje się nieruchomość: ukształtowanie terenu, nawierzchnia, ogrodzenie czy jego brak, opis dostępu do nieruchomości, połączenia komunikacyjne, natężenie ruchu komunikacyjnego obok nieruchomości.

### **Charakterystyka nieruchomości (dane techniczne i funkcjonalne)**

Obejmuje szczegóły na temat budynku: rodzaj użytych materiałów budowlanych, jeśli to możliwe szczegółowy opis poszczególnych elementów konstrukcji, sposób wykonania obiektu, określenie standardu wykończenia wewnątrz, rok budowy, powierzchnie zabudowy,

kubaturę, ilość kondygnacji, wysokość pomieszczeń, informację na temat wyposażenia nieruchomości w instalację i określenie ich rodzaju, określenie i opis funkcji, jaką spełnia nieruchomość.

### **Zawartość dokumentacji technicznej**

Spisane wszelkich istniejących dla danej nieruchomości dokumentów: projekty, dotyczące architektury, konstrukcji, instalacji, spis protokołów z przeglądów okresowych z podaniem terminu ich przeprowadzenia i informacją o zaleceniach pokontrolnych. Informacja na temat książki obiektu. Należy wskazać miejsce przechowywania dokumentów oraz osobę, która jest odpowiedzialna za prowadzenie dokumentacji.

### **Sposób zagospodarowania i wykorzystania nieruchomości**

Szczegółowe omówienie funkcji, jaką spełnia nieruchomość, zakresu jej działalności, określenie zasobów, jakimi dysponuje (ilościowo i jakościowo) wraz z opisem ich wykorzystania. Analiza zgodności sposobu wykorzystania z jej przeznaczeniem w planie zagospodarowania terenu.

### **Zużycie techniczne budynku**

Określenie stanu technicznego nieruchomości z wyliczeniem indywidualnego stopnia zużycia budynku. Zarządca po zapoznaniu się z nieruchomością ocenia, jak utrzymany jest budynek, czy nie wykazuje uszkodzeń, biorąc pod uwagę dane techniczne co do roku budowy, zastosowanych materiałów i sposobu wykonania budynku, wylicza procentowe zużycie techniczne budynku za pomocą wzoru:

$$Sz = Ai \times Szi / 100$$

**Ai** to procentowy udział danego elementu w koszcie budowy budynku.

**Szi** to zużycie danego elementu w %.

**Sz** wskazują średnioważony stopień zużycia danego elementu .

Podsumowanie **Sz** dla każdego elementu określa średnioważony stopień zużycia całego budynku.

W podsumowaniu podrozdziału należy skomentować stopień zużycia całego budynku, zgodnie z klasyfikacją stanu technicznego elementu budynku:

- **dobry 0-15**, dobrze utrzymany, konserwowany, nie wykazuje zużycia i uszkodzeń
- **zadowolający 16-30**, utrzymany należycie, celowy jest remont bieżący polegający na drobnych naprawach, uzupełnieniach, konserwacji, impregnacji
- **średni 31-50**, występują niewielkie uszkodzenia i ubytki nie zagrażające niebezpieczeństwu publicznemu, celowy jest częściowy remont kapitalny
- **zły 51-70**, występują znaczne uszkodzenia i ubytki w elementach budynku, cechy i właściwości wbudowanych elementów mają obniżoną klasę, wymagany kompleksowy remont.

### **Określenie potrzeb remontowych**

Na podstawie dotychczas zebranych informacji i dokumentów oraz przeglądu nieruchomości i wiedzy na temat oczekiwań właściciela, określamy potrzeby remontowe i modernizacyjne, uwzględniając wcześniej określone cele i warianty zachowań.

### **Obecny sposób zarządzania nieruchomością**

Charakterystyka sposobu zarządzania, czy jest to osoba fizyczna, czy podmiot

gospodarczy. Na jakiej podstawie działa: czy umowa o pracę, czy umowa cywilno-prawna. Jaka jest struktura zatrudnienia, jaki podział kompetencji. W podsumowaniu powinna się znaleźć ocena sposobu sprawowania zarządu oraz określenie kierunku zmian, jeśli takie powinny zaistnieć.

## **Analiza rynku nieruchomości**

### **Określenie zasięgu rynku**

Podstawowe informacje o miejscowości, regionie, gdzie położona jest nieruchomość (dane adresowe, liczba mieszkańców, podstawowe dane geograficzne, krótka charakterystyka gospodarki).

### **Dostępność komunikacyjna**

Tu powinno się znaleźć jak najwięcej informacji na temat możliwości dotarcia do nieruchomości: samochodem, środkami komunikacji miejskiej. Opisanie możliwości skorzystania z parkingu, garażu. Ponadto istotne jest, aby poinformować o rozwiązaniu samego wejścia do budynku: czy jest dogodne bez barier architektonicznych, czy trzeba pokonać stopnie schodów, czy jest podjazd dla osób niepełnosprawnych. Należy wskazać, jaki wpływ na atrakcyjność nieruchomości ma dostępność komunikacyjna.

### **Klienci - potrzeby, preferencje i upodobania**

Należy wskazać, czego oczekują klienci, np. określonego standardu wykończenia wewnątrz, dogodnego dojazdu czy możliwości zaparkowania samochodu, niskich cen, czy może cena nie ma znaczenia dla klientów tylko komfort i wygoda, jakość usług.

Reakcje klientów stanowią punkt widzenia rynku i obejmują nie tylko to, co myślą klienci o świadczonych usługach, ale również jak odbierają firmę i jak widzą konkurencję.

Tu jest miejsce na to, aby przyjrzeć się klientom, przeanalizować zachowania i podstawowe potrzeby nie tylko pod kątem obecnie świadczonych usług, ale popatrzeć szerzej, rozpatrzeć je w kategoriach planowanego przedsięwzięcia i tak modelować przedsięwzięciem, aby dopasować jego założenia do potrzeb klientów. Jeśli cele zostaną określone pod kątem własnych potrzeb, bez analizy potrzeb klientów, to z pewnością zaplanowane działanie w tak przygotowanym planie zarządzania będzie niedopasowane do realiów i jego realizacja będzie zagrożona niewykonaniem.

### **Konkurencyjne nieruchomości**

Każda nieruchomość funkcjonuje w jakimś otoczeniu, które należy poznać i według którego należy planować i z którym należy się liczyć.

Aby poznać konkurencję, trzeba przede wszystkim określić, w jakim sektorze działa opisywana nieruchomość, jakie potrzeby zaspokaja (mieszkaniowym, niemieszkaniowym), jakie usługi świadczy nieruchomość.

Zarządca działający na rynku nieruchomości powinien stale monitorować rynek tak, aby dysponował wiedzą na temat liczby konkurentów i ich strategii działania oraz umiał określić popyt na dane usługi.

W tym miejscu należy wskazać, jakie obiekty stanowią konkurencję dla opisywanej nieruchomości i jaką siłę reprezentują, tzn. ile ich jest.

### **Analiza porównywalnych nieruchomości**

W tym podrozdziale przedstawiamy kilka wybranych nieruchomości konkurencyjnych pod kątem obowiązujących, stosowanych cen czynszu najmu, stosowanych stawek

eksploatacyjnych.

Te informacje najlepiej przedstawić w formie tabeli z wyliczeniem średniej ceny za proponowaną usługę, np. czynsz najmu 1 m<sup>2</sup>.

Tu jest miejsce na określenie otoczenia, w jakim dana nieruchomość funkcjonuje, analizę nieruchomości konkurencyjnych, dane o konkurencji, analizę cen w nieruchomościach konkurencyjnych; zastanowienie się nad potrzebami, upodobaniami klientów, mieszkańców.

### **Bieżąca analiza finansowa**

Bieżąca analiza finansowa rozpoczyna część finansową planu zarządzania.

Pierwszy etap to określenie rzeczywistych, historycznych przychodów i kosztów z lat ubiegłych (dwa, trzy lata) w taki sposób, aby pokazać miejsca ich powstawania. Najlepszą formą dla takich informacji są tabele, które czytelnie ukazują specyfikę każdej pozycji.

Bez względu na rodzaj nieruchomości zarządca każdej z nich tworzy roczny budżet, składający się z przychodów i kosztów, który jest podstawą działania zarządcy oraz narzędziem dla właściciela do oceny pracy zarządcy. Dla nieruchomości niemieszkalnych jest to plan finansowy, który akceptuje właściciel/jednostka nadrzędna. Dla wspólnot mieszkaniowych jest to roczny plan gospodarczy akceptowany w formie uchwały przez właścicieli.

Budżety operacyjne dla danego rodzaju nieruchomości różnią się w zależności od jej charakteru. W nieruchomościach komercyjnych to sama nieruchomość przynosi przychody, z których mają zostać pokryte koszty jej utrzymania przy zachowaniu ustalonej przez właściciela rentowności. Nieruchomości instytucjonalne są utrzymywane przez właściciela i koszty pokrywane w formie dotacji, ukazane po stronie przychodów w budżecie operacyjnym. Natomiast w nieruchomościach mieszkalnych w pozycji przychodów znajdują się zaliczki wpłacane przez właścicieli w wysokości pozwalającej pokryć koszty utrzymania nieruchomości, sama nieruchomość mieszkalna wypracowuje tzw. pożytki, które w niewielkim zazwyczaj stopniu wspomagają utrzymanie nieruchomości.

### **Struktura budżetu operacyjnego dla nieruchomości niemieszkalnych**

Budżet obejmuje koszty i przychody w analizowanym okresie. W części kosztów występuje podział na koszty stałe i koszty zmienne, podział ten jest przydatny do obliczeń progu rentowności, który to określa granice opłacalności sprzedaży usług.

Koszty stałe to te, na które wielkość sprzedaży nie ma wpływu, ponieważ one są i będą niezależnie od tego, czy przychody są, czy ich nie ma, np. abonamenty, licencje, podatek od nieruchomości.

Koszty zmienne to te, których dynamika jest uzależniona od przychodów, a tym samym od wykorzystania nieruchomości, np. woda, energia elektryczna, telefony bez części, która została przydzielona do kosztów stałych.

Koszt jednostkowy zmienny i stały to nic innego, jak iloczyn ogólnej wartości odpowiedniego rodzaju kosztu do ogólnej liczby sprzedanych usług.

W podsumowaniu tabeli zostaje wyliczony wynik operacyjny jako nadwyżka lub niedobór przychodów nad kosztami.

## **Eksploatacja bieżąca**

### Przychody

- Zaliczki na pokrycie kosztów eksploatacji
- Wynajem pomieszczeń w części wspólnej nieruchomości czy wynajem dachu - tzw. Pożytki
- Odsetki bankowe
- Mogą się pojawić również dotacje, np. gminne na remont elewacji

### Koszty

- Koszty utrzymania czystości i zieleni wraz z kosztami narzędzi,
- Koszty wynagrodzeń z narzutami,
- Koszty energii elektrycznej, energii cieplnej, gazu i wody dostarczanej do części wspólnej nieruchomości,
- Koszty utrzymania technicznego nieruchomości: przeglądy techniczne, naprawy, konserwacje (w tej grupie kosztów znajdują się również koszty odszkodowań za ewentualne szkody spowodowane awariami, takimi jak zalanie w wyniku uszkodzenia dachu, instalacji zimnej i ciepłej wody, instalacji c.o., zatkania pionów kanalizacyjnych i in.),
- Koszty zarządzania, obejmują wynagrodzenie zarządcy, koszty pozostałe, w tym opłaty, prowizje bankowe, ubezpieczenia ew. koszty sądowe i in.

Saldo - jednym z zadań zarządcy jest takie dopasowanie zaliczki na eksploatację, aby nie występowała nadwyżka lub niedobór środków finansowych.

## **Remont części wspólnej**

### Przychody

- Źródłami finansowania remontów i tworzenia funduszu remontowego są saldo funduszu z roku ubiegłego oraz
- Zaliczki wpłacane na fundusz remontowy przez właścicieli, ponadto
- Jednorazowa wpłata na fundusz remontowy, dokonywana zwykle po zakończeniu rozliczeń roku z oszczędności funduszu
- Kredyt - jako dodatkowe źródło finansowania nieruchomości
- Dotacja (niekiedy gminy przeznaczają środki na pomoc wspólnotom mieszkaniowym, np. w postaci dotacji wspierających przedsięwzięcia proekologiczne).

## **Świadczenia**

Zgodnie z ustawą o własności lokali, każdy właściciel powinien ponosić koszty korzystania z lokalu, a więc także koszty dostawy energii elektrycznej, wody, gazu, telewizji kablowej. Dostawcy mediów, przede wszystkim wody i ciepła, nie godzą się na zawieranie indywidualnych umów z odbiorcami nawet wtedy, gdy lokale są wyposażone w urządzenia pomiarowe. Z konieczności usługi te są świadczone za pośrednictwem wspólnoty mieszkaniowej czy spółdzielni, która zawiera umowy z dostawcami mediów. Na wspólnocie mieszkaniowej czy spółdzielni spoczywa obowiązek wnoszenia opłat za dostawę mediów

do lokali i musi ona zaplanować wysokość wnoszonych opłat, jak i wysokość kwot należnych od właścicieli lokali. Zarządca tak układa plan gospodarczy, aby planowanym kosztem odpowiadały wpłaty właścicieli lokali.

### **Przepływy pieniężne**

Rachunek przepływów (zwany potocznie cash-flow) przedstawia zmiany w stanie finansów nieruchomości w danym okresie. Pierwsza jego część przedstawia przepływ gotówki wpływającej i wypływającej z nieruchomości, druga wykazuje zmiany, jakie następują w zasobach finansowych nieruchomości.

Rachunek przepływów finansowych wierniej przedstawia sytuację finansową nieruchomości niż budżet operacyjny. Ponieważ rachunek przepływów pieniężnych wykazuje tylko faktyczne wpływy środków pieniężnych, dlatego znajdują się w nim inne pozycje niż w zestawieniu przychodów i kosztów nieruchomości.

Na potrzeby planu zarządzania zazwyczaj stosowane są one w następujących pozycjach:

- dochód operacyjny wyliczony w budżecie operacyjnym jest punktem wyjścia do konstrukcji przepływów pieniężnych, ukazuje on wpływy uzyskane z nieruchomości w każdym roku prognozy i zrównane z nimi
- przepływy gotówkowe, pomniejszone o amortyzację i podatek dochodowy to
  - przepływ operacyjny i zrównane z nim
  - przepływy środków pieniężnych
  - zdyskontowany przepływ środków pieniężnych to ukazanie dzisiejszej wartości przyszłych dochodów.

### **Możliwości zwiększenia przychodów oraz zmniejszenia kosztów**

Podrozdział zawiera rozważania na temat zwiększenia efektywności działań operacyjnych zarządcy poprzez zmniejszenie kosztów, np. poprzez negocjacje umów z dostawcami czy wprowadzenie nowych technologii (wymiana okien, montaż podzielników ciepła, modernizacja instalacji grzewczej oraz zwiększenie przychodów, np. poprzez modernizację powierzchni użytkowej i wydzielenie nowych powierzchni pod najem).

### **Źródła finansowania**

Wskazujemy, kto i z jakich środków finansuje działalność nieruchomości. Czy są to właściciele dokonujący wpłat zaliczek na poczet kosztów utrzymania, czy może nieruchomość sama generuje dochód i z niego pokrywane są koszty albo występuje finansowanie zewnętrzne w postaci leasingu czy kredytu.

### **Wartość nieruchomości**

Zarządca nieruchomości, tworząc plan zarządzania, musi posiadać wiedzę na temat wartości nieruchomości, jednakże nie mając uprawnień rzeczoznawcy majątkowego, może wspomagać się aktualnym operatem szacunkowym (6 miesięcy), jeśli taki dana nieruchomość posiada, a jeśli nie - wystarczy orientacja w cenach nieruchomości na danym rynku nieruchomości aktualizowana za pośrednictwem prasy fachowej oraz kontaktów z pośrednikami w obrocie nieruchomościami.

Natomiast gdy szacujemy wartość nieruchomości, metodę do wyliczeń wybieramy w zależności od rodzaju nieruchomości: mieszkaniowa czy niemieszkaniowa

Nieruchomość komercyjną - użytkową, która przynosi i będzie przynosić dochody, które są możliwe do oszacowania, najlepiej wyceniać podejściem dochodowym, techniką

kapitalizacji prostej - metoda inwestycyjna, według wzoru:

$$W_{dn} = \frac{\text{dochód netto}}{r}$$

gdzie:

$W_{dn}$  - wartość dochodowa nieruchomości

$r$  - stopa kapitalizacji  $r = r_s + R$

$r_s$  - średnia stopa kapitalizacji (wg danych z rynku nieruchomości, oprocentowania obligacji, lokat terminowych oraz kredytów bankowych)

$R$  - ryzyko inwestowania w nieruchomość mieszkaniową - na podstawie informacji zebranych z rynku nieruchomości, przyjmując założenie, że na wartość nieruchomości składa się suma wartości poszczególnych lokali znajdujących się w nieruchomości: czy to mieszkalnych, czy mieszkalno-usługowych

W analizie finansowej wartość nieruchomości występuje w postaci netto, tzn. pozbawionej kosztów związanych z hipotetyczną sprzedażą i tak. aby ją uzyskać, należy cenę transakcji, tj. oszacowanej wartości nieruchomości w ostatnim roku prognozy, pomniejszyć o występujący po stronie sprzedającego obowiązek podatkowy zapłaty podatku od czynności cywilno-prawnych w wysokości 2% wartości transakcji. Wartość transakcji pomniejszona o podatek od czynności cywilno-prawnych to podstawa opodatkowania. Przychód ze sprzedaży nieruchomości podlega opodatkowaniu podatkiem dochodowym w wysokości 10%.

Podstawa opodatkowania pomniejszona o podatek dochodowy to wpływ ze sprzedaży.

W celu określenia dzisiejszej wartości przyszłego przychodu określony wpływ ze sprzedaży podlega dyskontowaniu według ustalonej wcześniej stopy dyskonta.

### **Analiza strategiczna**

Mając gotowe budżety dla nieruchomości (historyczny i bieżący), znając jej wartość rynkową oraz zebraną całość informacji o danej nieruchomości, czas na opracowanie finansowej analizy strategicznej poszczególnych wariantów dla nieruchomości.

Analizę strategiczną nieruchomości należy rozpocząć od dobrej i wypróbowanej metody nazwanej analizą SWOT.

Rozpatrujemy mocne i słabe strony zależne od zasobów i możliwości, ale również wynikające z okazji i zagrożeń, na które nie ma się wpływu.

Do mocnych stron można zaliczyć np. zdolności, zasoby, kwalifikacje. Do słabych stron można zaliczyć brak umiejętności, deficyt możliwości i zasobów względem konkurencji.

Porównując mocne i słabe strony swoich konkurentów, zdobywa się wiedzę na temat okazji i zagrożeń związanych z konkurencją. Zmiany w gospodarce, polityce to kolejne zagrożenia i szanse.

### **Określenie wariantów postępowania**

Niezbędne jest określenie wariantów postępowania. Należy dokładnie przedstawić informację, ile ich jest i jakich zachowań dotyczą.

### **Dyskontowanie**

W procesie podejmowania decyzji związanych z inwestowaniem w nieruchomości potrzebna jest umiejętność szacowania przyszłych korzyści, jak i przyszłych wartości dzisiejszych wydatków. W celu obliczenia dzisiejszej wartości przyszłych płatności (np. czynszów dzierżawy, rat najmu itp.) należy zastosować metodę dyskontowania.

Do wyznaczenia stopy dyskontowej stosujemy następującą formułę:

$$r = r_b * r_o \text{ dla } r_o = r_r * r_i$$

gdzie:

$r_b$  - realna stopa procentowa

$r_r$  - ryzyko inwestowania, waga (1,2, 1,5 2,0 w zależności od użytego kapitału)

$r_i$  - ryzyko indywidualne, waga 1,1, 1,3, 1,5; ryzyko indywidualne zależy od rozwoju rynku nieruchomości, barier popytu i kredytu

Ustalenie współczynnika dyskontującego -  $q$

$$q = 1/(1 + rd)^n$$

gdzie:  $n$  - ilość lat.

Stosowane jest, że właściciel nieruchomości ustala zakładaną stopę dyskonta, tzn. stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, wówczas do wyliczeń przyjmujemy określoną przez inwestora wartość.

### **Założenia finansowe**

Bardzo ważnym elementem analizy strategicznej jest przedstawienie prognozy przychodów i kosztów na najbliższe kilka (minimum trzy) lata dla każdego wariantu zachowań. Podczas budowania struktury przychodów i kosztów należy pamiętać o przyjętych założeniach dla każdego wariantu i w pozycjach kosztów umieścić wydatki na remont czy modernizację (amortyzacja), a w pozycjach przychody źródła finansowania tych wydatków.

Przychody szacujemy na podstawie analizy informacji historycznej o przychodach w minionych latach. Wielkość przychodów powinna uwzględniać wcześniej wspomniane informacje oraz założenia przyjęte dla danego wariantu, np. gdy to będzie wariant zachowawczy, należy przyjąć porównywalne wartości do lat ubiegłych w pierwszym okresie prognozy. W dalszych okresach należy rozważyć, czy brak inwestycji, remontów, nakładów pozwoli na zachowanie obecnych przychodów - constans.

Przy szacowaniu przyszłych kosztów należy wziąć pod uwagę to, jak kształtują się przychody w analizowanym okresie z pełną świadomością zależności, jaka występuje między wzrostem przychodów a dynamiką kosztów oraz koniecznie uwzględnić wzrost cen nośników energii, podatków, wzrost kosztów wynagrodzeń, ogólnie mówiąc, wzrost tych kosztów, których wysokość kształtują również czynniki zewnętrzne, a nie tylko przychody.

Mając prognozę wpływów i wydatków, jakie będą uzyskiwane z nieruchomości, należy ocenić wysokość dochodu operacyjnego, tworząc budżet operacyjny, a następnie przepływy finansowe.

Przy prognozowaniu budżetów operacyjnych połączonych z przepływami finansowymi (tzw. cash-flow) niezbędne jest dokonanie analizy wskaźnikowej. Poniżej zostały przedstawione wskaźniki wykorzystywane do pomiaru efektywności inwestycji. Autor planu zarządzania doбира wskaźniki odpowiednio do rodzaju nieruchomości i zastosowanego dla niej wariantu rozwoju.

#### Rachunek efektywności inwestycji:

Negatywnie na efektywność wpływa niepodzielność nieruchomości, wysokie koszty manipulacyjne, koszty sprzedaży, mała płynność nieruchomości. Można przyjąć, że inwestowanie w nieruchomości obciążone jest średnim poziomem ryzyka. Inwestor musi analizować następujące wskaźniki: czas zwrotu ( $T_z$ ), stopy zwrotu (odwrotność czasu zwrotu), zaktualizowaną wartość inwestycji (NPV), próg rentowności. Do oceny zadłużenia, jeśli korzystamy z zewnętrznych źródeł finansowania (kredyt, leasing), można zastosować wskaźnik pokrycia obsługi kredytu z cash-flow (wpocf).

Jest to najbardziej praktyczny wskaźnik, wykorzystywany w zakresie badania wiarygodności kredytowej podmiotu.

Do analizy wskaźnikowej stosujemy:

#### **Czas zwrotu:**

$$T_z = Ni/Zn + A$$

gdzie:

**Ni** - nakłady całkowite na inwestycje,

**Zn** - zysk netto roczny

**A** - amortyzacja

#### **Stopę zwrotu (odwrotność do czasu zwrotu)**

$$A = Zn + A/Ni$$

#### **Próg rentowności**

$$BEP = Ks/(Cj - Kzj)$$

gdzie:

**Ks** - koszty stałe

**Cj** - cena jednostkowa (np. czynsz za 1 m<sup>2</sup>)

**Kzj** - koszty zmienne jednostkowe

#### **Zaktualizowaną wartość netto**

$$NPV = NCF[q] + NCF2 \times q^2 + \dots + NCFn \times q^n - No$$

gdzie:

**NPV** - zaktualizowana wartość netto inwestycji

**NCF** - dochody netto w poszczególnych latach prognozy

**q** - stopa dyskonta dla każdego roku prognozy

**No** - nakłady początkowe

**Wewnętrzną stopę zwrotu, stopę dyskonta, dla której NPV = 0**

$$IRR = r1 + \frac{NPV 1 (r2 - r1)}{NPV 1 + \{NPV2 \}}$$

**Wskaźnik pokrycia obsługi kredytu z cash-flow**

$$Wpocf = \frac{\text{Zysk netto} + \text{amortyzacja} \times 100\%}{\text{Rata kredytu} + \text{odsetki}}$$

Do oceny działalności operacyjnej zarządzania nieruchomością mieszkaniową wskazane jest wykorzystanie następujących wskaźników efektywności:

**Wskaźnik efektywności gospodarczego wykorzystania nieruchomości**

$$WEGWN = (PLM + FR) / (PLM + FR + P\dot{Z}N + DFO)$$

optymalna wartość wskaźnika < 1

gdzie:

**PLM** - przychody z lokali mieszkalnych

**FR** - odpis na fundusz remontowy

**P $\dot{Z}$ N** - pożytki z nieruchomości

**DFO** - dochody finansowe i operacyjne (oprocentowanie wolnych środków, inne dochody)

**Wskaźnik wykorzystania funduszu remontowego**

$$W_{FR} = W_{RR} / (F_R + B_o)$$

optymalna wartość wskaźnika  $\approx$  1

gdzie:

**W<sub>RR</sub>** - wartość robót remontowych

**F<sub>R</sub>** - odpis na fundusz remontowy

**B<sub>o</sub>** - bilans otwarcia

**Wskaźnik zaległości czynszowych**

$$WZC = (SZC * PP) * 100\%$$

optymalna wartość wskaźnika  $\leq$  3%

gdzie:

**SZC** - saldo zaległości czynszowych

**PP** - potencjalne przychody z majątku spółdzielni

## Wskaźnik wydatków operacyjnych

$$\text{WWO} = (\text{KB} + \text{PN} + \text{Kkons}) / \text{PE}$$

optymalna wartość wskaźnika  $\approx 1$

gdzie:

**KB** - koszty bieżące

**PN** - podatek od nieruchomości

**Kkons** - koszty konserwacji

**PE** - wpływy efektywne ( $\text{PE} = \text{PP} * (\text{WZC}/100)$ )

## Wskaźnik efektywności zarządzania

$$\text{WEOB} = \text{PE} / \text{PP}$$

optymalna wartość wskaźnika  $\approx 0,97 - 1$

gdzie:

**PE** - wpływy efektywne

**PP** - wpływy potencjalne

## Ocena wariantów postępowania

Zarządca dokonuje analizy porównawczej wariantów i wskazuje wariant optymalny do zastosowania.

Do tej pory autor przedstawił wszelkie możliwe informacje dotyczące nieruchomości, teraz jest czas na przedstawienie końcowych wniosków popartych argumentami świadczącymi na korzyść wariantu rekomendowanego przez zarządcę.

Najkorzystniej jest zebrać cały katalog wyliczonych wcześniej wskaźników ekonomicznych i w formie przejrzystej tabeli przedstawić je uzupełnione o odpowiedni komentarz.

Dla wybranego wariantu należy przedstawić harmonogram realizacji, z uwzględnieniem ewentualnych zagrożeń i propozycją zapobiegania im.

## Plan realizacji wskazanego wariantu

Plan realizacji wskazanego wariantu to harmonogram realizacji prac remontowo-inwestycyjnych ukazujący terminowe wykonanie planowanych założeń znajdujący swoje uzasadnienie w środkach finansowych zgromadzonych na ten cel.

## Podsumowanie planu i wnioski końcowe

W podsumowaniu planu należy ocenić wybór postępowania i zawiązany z tym wyborem stopień ryzyka.

## Podpis autora

Od inwencji autora planu zarządzania zależy, czy wzbogaci dokument o zdjęcia nieruchomości, kopie dokumentów, np. wypis z rejestru gruntów, wypis z księgi wieczystej, mapkę ukazującą lokalizację nieruchomości.