

Kluczowe elementy strategicznego zarządzania majątkiem nieruchomości polskich uczelni publicznych

Tekn. Dr. Władysław J. Brzeski, FRICS

Europejski Instytut Nieruchomości

www.ein-epi.eu

Seminarium UG - EIN - RICS

Gdańsk 4 grudnia 2012 r.

Ewolucja paradygmatu AM

- „Perspektywa opiekuńczo-użytkowa” – użytkowanie, konserwacja - bez nacisku na efektywność kapitału (centrum kosztów, czynnik produkcji, utopiony kapitał)
- *New Public Management* – nieruchomości to “żywy” majątek, którym można proaktywnie zarządzać generując dochody i podnosząc wartość
- Uznanie kosztów posiadania oraz kosztów alternatywnych stworzyło bodźce dla proaktywnego AM – nie ma darmowej przestrzeni (utopionego kapitału)
- Zarządzanie majątkiem ma inną perspektywę - wg obiektów (przedmiotowo) a nie wg użytkowników (podmiotów) i kategorii budżetowych
- Potrzeba pogodzenia wydajnego AM z księgowaniem i budżetowaniem oraz skutecznością organizacyjną - odrębna baza informacyjna i konwersja danych
- Śladem sektora korporacyjnego odkryto, że “nieruchomości to ukryte aktywa” również w sektorze publicznym

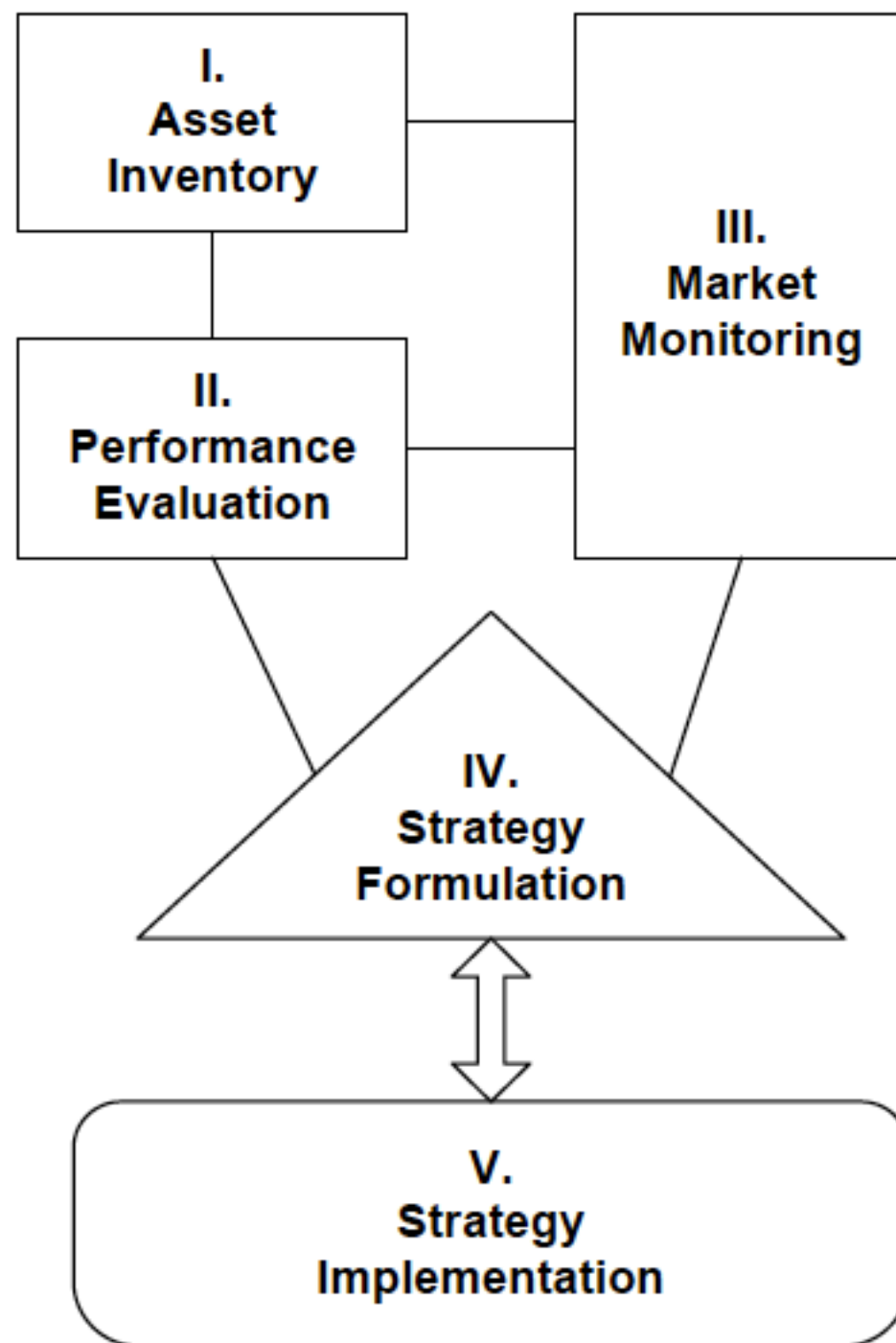
Proaktywne publiczne AM

- Def – proces operacyjnego / strategicznego decydowania i realizacji w zakresie nabywania, eksploatacji oraz zbywania aktywów nieruchomości
- Cel - optymalna struktura bazy majątkowej wzgl. strategicznych celów organizacji - rzeczowych i finansowych
- Stosowanie ekon-finans narzędzi dla wydajnej eksploatacji, konserwacji/ remontów, oraz identyfikacji aktywów zbywalnych
- “Marża kapitałowa” od wartości aktywów zmusza użytkowników do uznania rzeczywistych kosztów powierzchni i porównania z kosztami rynkowymi
- Wartości aktywów: księgowe, użytkowe, rynkowe (bieżące, przyszłe, alternatywne), odtworzeniowe
- *Relacje między wartościami rynkowymi, użytkowymi, odtworzeniowymi; oraz między marżami kapitałowymi i czynszami rynkowymi –informują wydajne decyzje AM*

Informowanie decyzji AM

- Nadmierna ingerencja “polityczna” w AM może być ograniczona poprzez „kodyfikację” zasad i procedur przyjętych przez organizację jak np.
 - *Gdy wart. rynkowa > wart. użytkowej, to rozważ przeprofilowanie do optymalnej funkcji lub sprzedaż dla realizacji dodatkowego zysku*
 - *Gdy wart. rynkowa = wart. użytkowej, to rozważ zatrzymanie ale z bardziej wydajnym użytkowaniem lub sprzedaj jeśli możliwe/dozwolone*
 - *Gdy wart. rynkowa < wart. użytkowa, to rozważ ulepszenia lub przemieszczenie do bardziej pasującej nieruchomości i sprzedaj*
- Decydenci rozstrzygają między konkurującymi celami - ich decyzje nie mogą być sterowane tylko formułami, ale potrzebują oceny typu cost-benefit
- *Chociaż ekonomia polityczna „przebija” reguły AM, decydenci powinni być poinformowani o realistycznych alternatywach i ich skutkach*

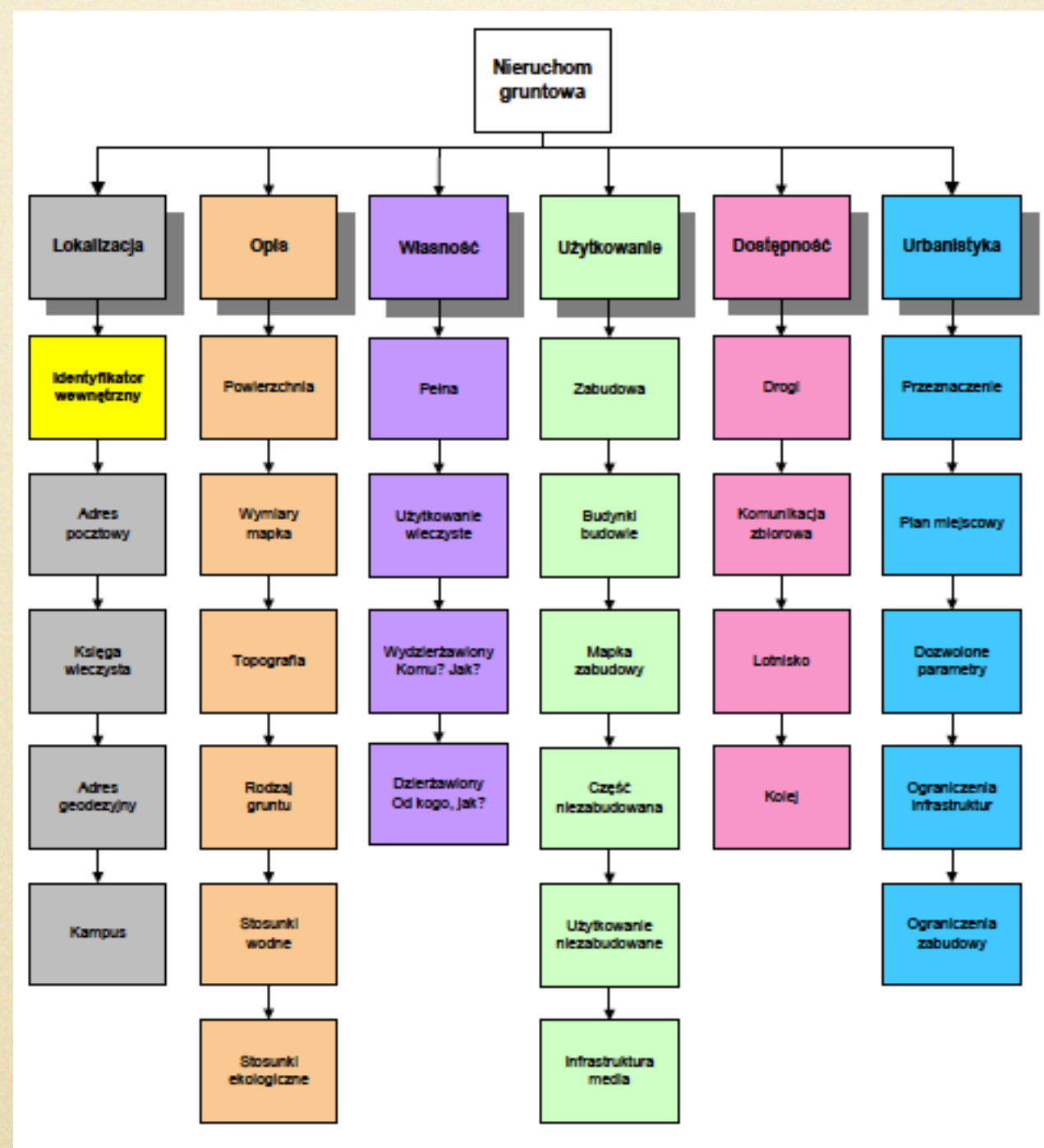
Fazy strategii majątkowej



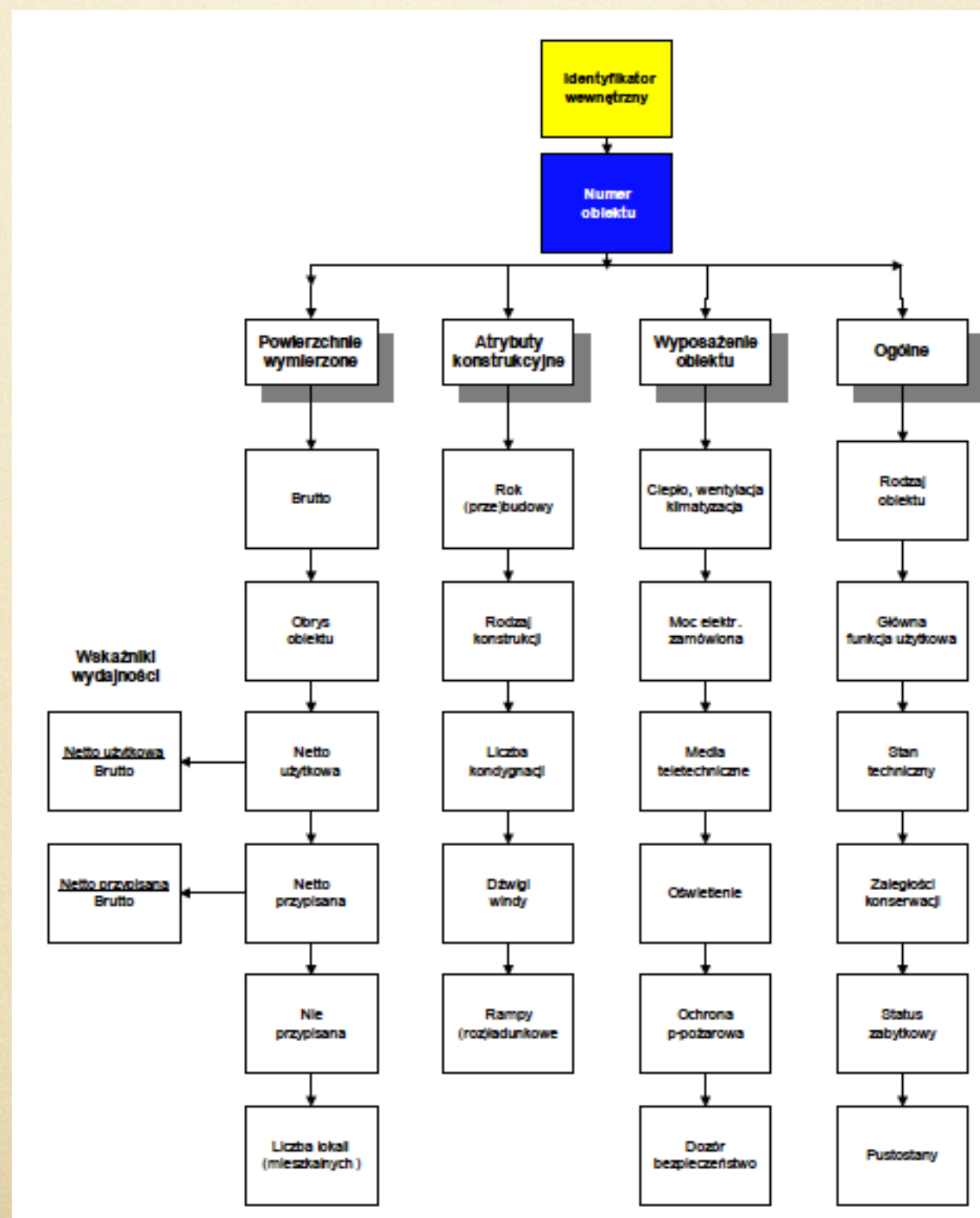
Ewidencja aktywów

- AM wymaga scalenia danych o każdym aktywie: prawnych, technicznych, ekonomicznych, finansowych, funkcjonalnych, strategicznych
- Potrzebna struktura katastralna, ale często pomijana bo sprzeczna z praktyką księgowości i budżetowania
- Często brak danych ekonomicznych, finansowych i strategicznych dla poszczególnych aktywów
- Dane o wartości, przychodach (dzierżawy, najem) i rozchodach są rozproszone lub ukryte
- Strategicznaklasyfikacja: *funkcjonalna(core)*, *instrumentalna (polityka)*, *zbywalna(niepotrzebna)*, lub inne sposoby klasyfikacji
- Strategiczneintencje: *zachować, zbyć, przebudować, przekazać*
- *Ewidencja aktywów scala wszelkie dane o każdym aktywie i łączy z systemami księgowym i budżetowym*

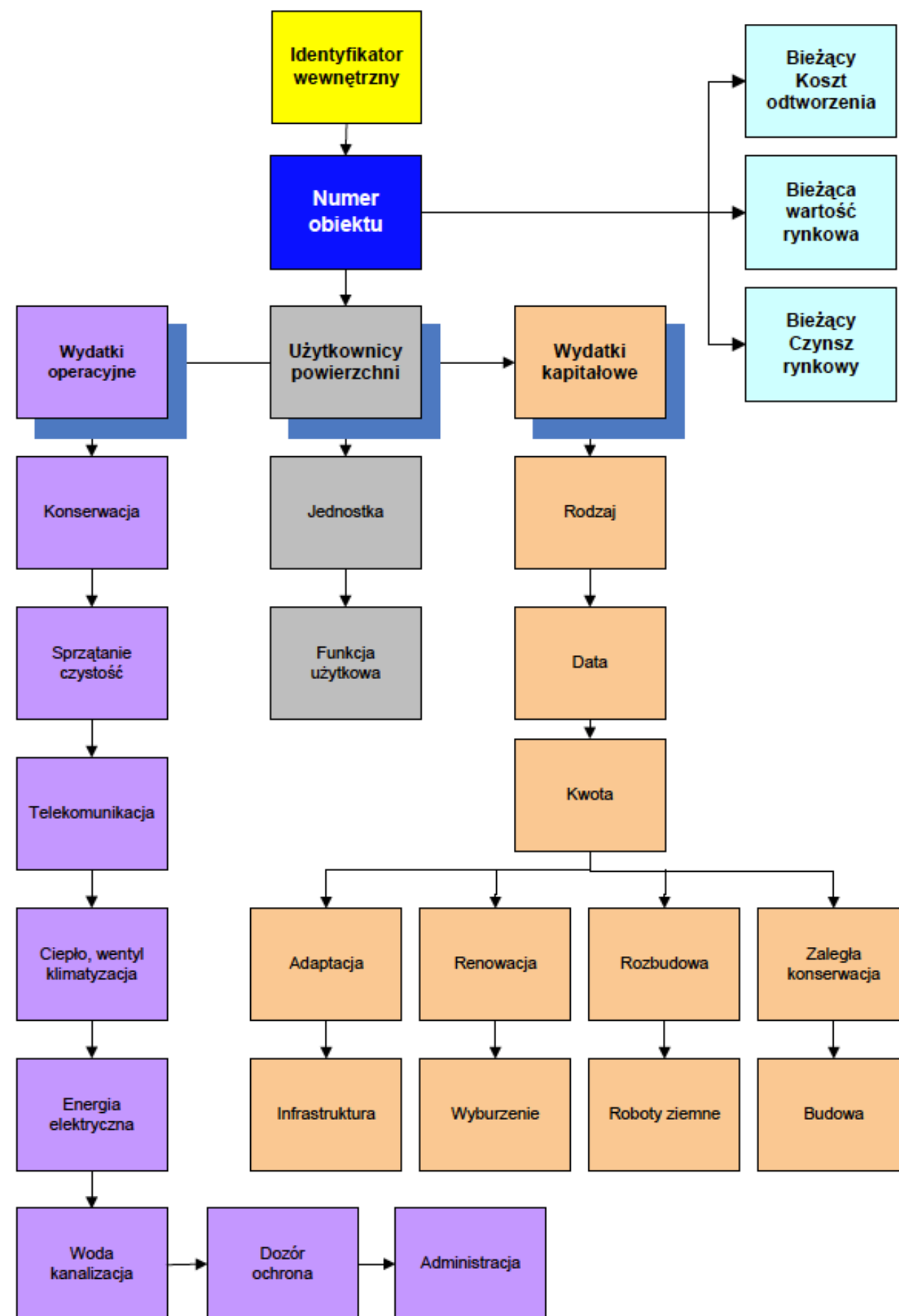
Majątkowa baza gruntów



Majątkowa baza obiektów



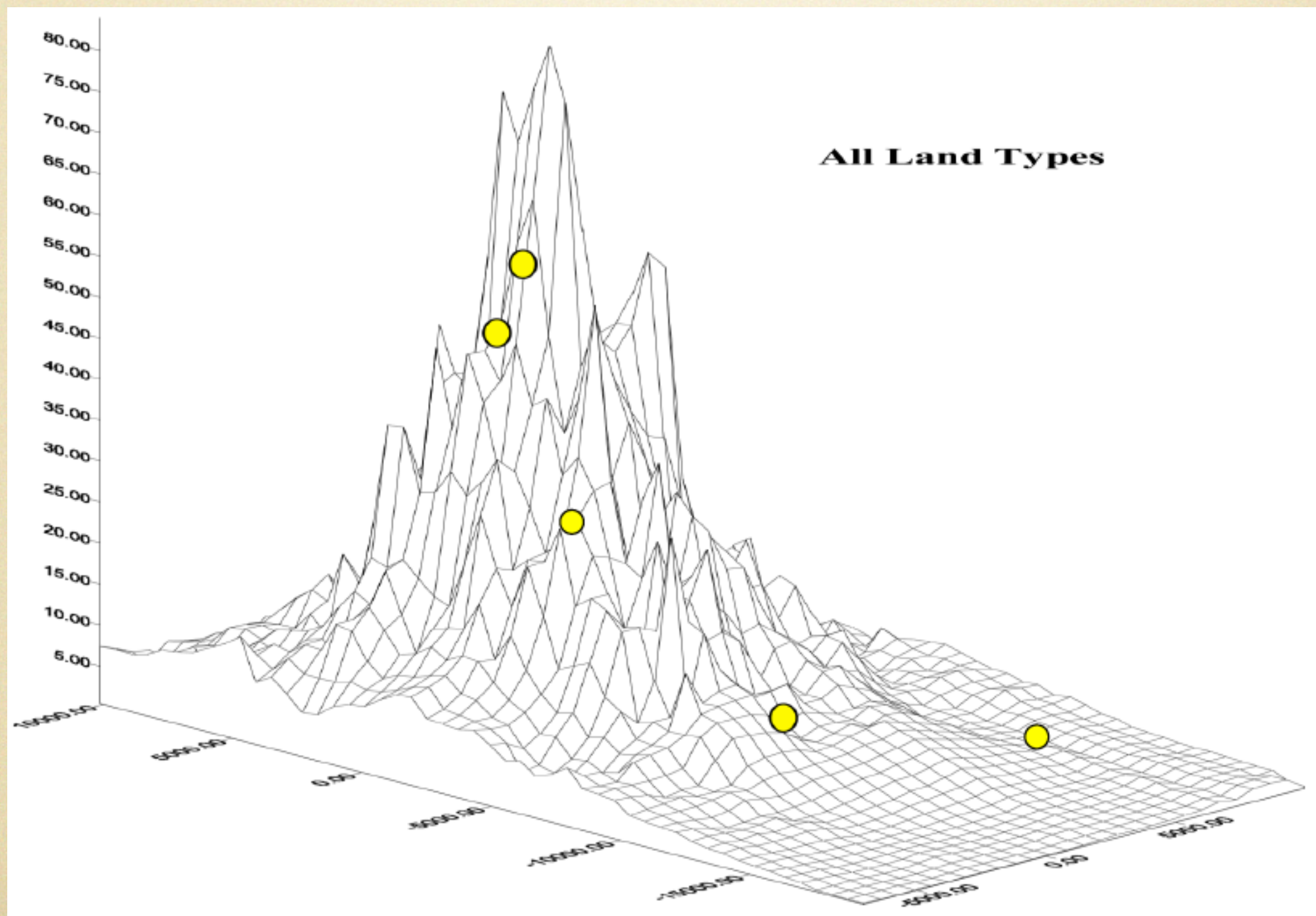
Dane finansowo- ekonomiczne



Monitor wydatków i przychodów

Obiekt: Zarządca: Kontakt: Lokalizacja:		Pow. brutto: Pow. netto: Pow. użytkowa: Pow. netto / brutto: %			
Nr Wydatki		Rok			
		Kwota	m2 brut	m2 użyt	%
1	Podatek od nieruchomości				
2	Ubezpieczenie budynku				
3	Ciepło i wentylacja				
4	Woda i kanalizacja				
5	Wywóz odpadów				
6	Energia elektryczna				
7	Pielęgnacja i utrzymanie terenu				
8	Inspekcje obowiązkowe				
9	Telekomunikacja				
10	Windy, dźwigi				
11	Konserwacja bieżąca				
12	Konserwacja przewencyjna				
13	Konserwacja okresowa				
14	Sprzątanie i czystość				
15	Dozór i ochrona				
16	Administracja				
17	Inne (określić)				
18	Wydatki operacyjne				
19	Rocznie za m2				
20	Mies. za m2				
21	Przychody w obiekcie				
22	Wydatki operacyjne netto				

Aktywa na mapie cenności



Ocena wyników aktywów

- Wyznaczanie celów dla każdej kategorii aktywów
- Każde aktywo / nieruchomość oceniane jest odrębnie
- Wartości: *bieżąca/potencjalna kapitałowa, czynszowa, odtworzeniowa ...*
- Wyniki finansowe: *przychody vs. rozchody – często brak*
- Ekonomiczne / finansowe narzędzia analityczne (NPV, PV, FMRR...)
- Wyniki względem celów funkcjonalnych: *efektywność kosztów*
- Wyniki względem procedur i wytycznych
- Wyniki w perspektywach krótko-i długo-terminowej
- *Okresowa ocena wyników podstawą wniosków strategicznych zmodyfikowanych przez ekonomię polityczną*

Holistyczne zarządzanie cyklem życia nieruchomości

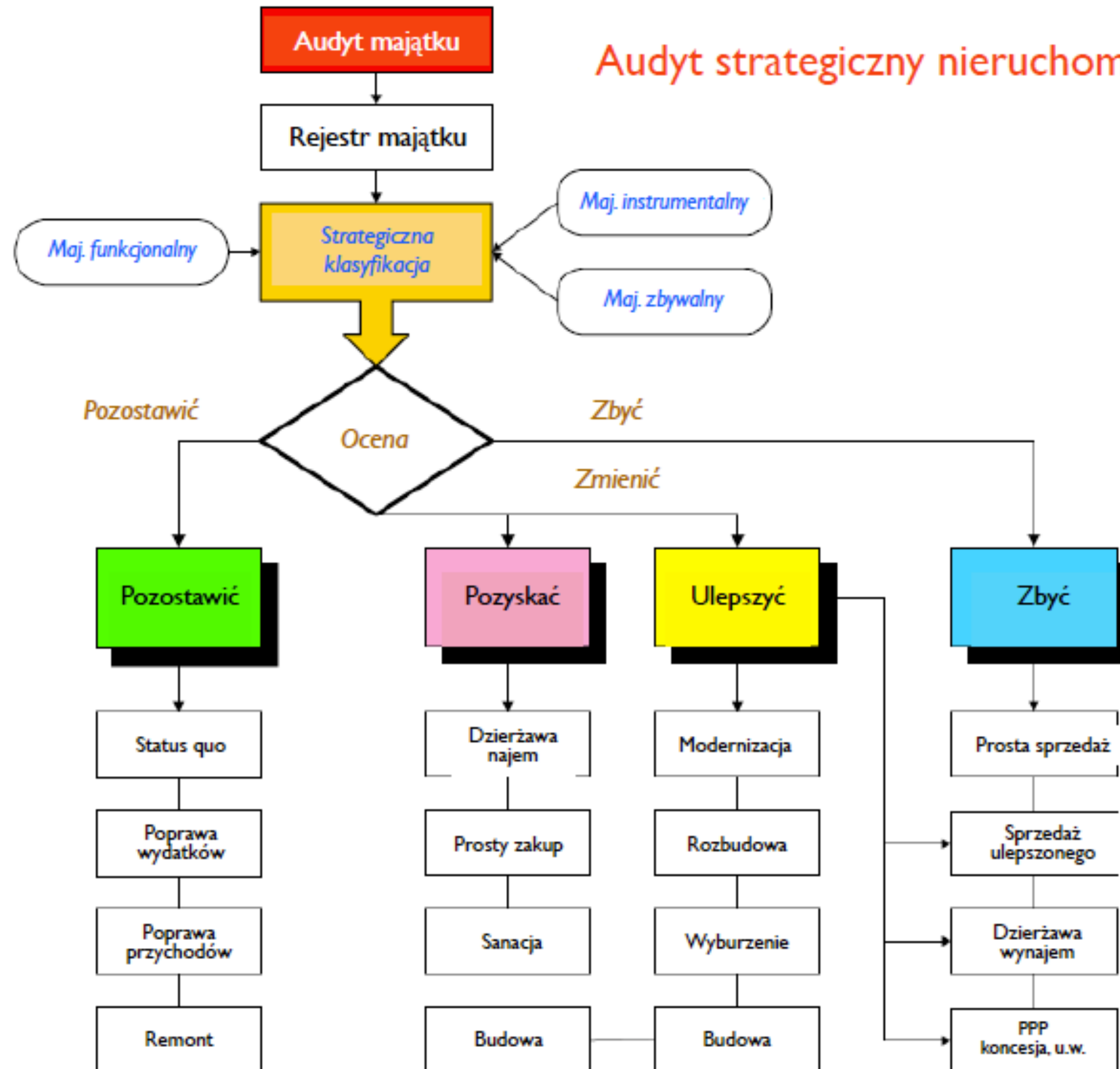
- Cel pierwotny - optymalna przestrzeń / baza obiektowa
- Cel wtórny - maksymalizacja wartości majątku
- Konieczność minimalizacji łącznych kosztów całego cyklu narzuca warunki na działania poszczególnych procesów:
 - *budować tak, aby ułatwić (koszty) proces eksploatacji*
 - *eksploatować tak, aby ułatwić (koszty) nakłady kapitałowe*
 - *ponosić nakłady tak, aby maksymalizować wartość majątku*
- Konieczność integracji organizacyjnej zapobiegającej zachowaniom “egoistycznym” poszczególnych procesów

“Holistyczny” schemat zarządzania cyklem życia nieruchomości

minimalizacja łącznych kosztów całego cyklu integrując poszczególne fazy



Audyt strategiczny nieruchomości



Uwarunkowania majątku uczelni

- Zmieniające się uwarunkowania działalności wymagają dostaw majątkowych:
 - *mniej studentów przy zwiększonej bazie obiektowej => dostosowanie ilościowe bazy*
 - *zmiana struktury w kierunku doktoraty / badania => dostosowanie jakościowe bazy*
 - *niepewność finansowania => racjonalizacja kosztów, alternatywne dochody (rynek)*
 - *mała elastyczność zwiększonych niedawno kadr => niższe koszty bazy, większa intensywność*
- Dostosowanie strukturalne jest łatwiejsze w scalonej bazie obiektowej (kampusie) niż w rozproszonych obiektach ...
- ... chyba, że chodzi o najmowane lokale dydaktyczne
- Spowolnienie i segmentacja rynków nieruchomości zmienia koszty alternatywne użytkowania bazy obiektowej - wymaga proaktywnego podejścia majątkowego

Rosnące wyzwania wielu uczelni

Malejąca liczba studentów oraz zwiększona orientacja na jakość wymagają elastycznego dostosowania wielkości, kompozycji i struktury bazy obiektowej / majątkowej, a słabnące w perspektywie źródła finansowania i rosnące koszty wymagają bardziej intensywnego jej wykorzystania zarówno w działalności podstawowej, jak również dla generowania dodatkowych dochodów przez nieruchomości zbywalne / zbędne

- mniej studentów zwykłych a więcej doktorantów i badaczy => więcej pomieszczeń badawczych, seminaryjnych, biurowych, a mniej dużych sal dydaktycznych
- dwa półpuste lok. dydaktyczne kosztowniejsze od jednego pełnego
- obiekty “rozrzucone po mieście” kosztowniejsze od klastru / kampusu - trudno racjonalizować wspólne siły i dzielić koszty przy oddalonych obiektach
- *elastyczność niezbędnych dostosowań zależy od przewyższania słabości strukturalnych bazy obiektowej oraz zarządzania operacyjnego i strategicznego majątkiem nieruchomym (bazowym, zbywalnym)*

Typowe “słabości majątkowe”

- Istotne słabości tkwią w: (i) rozwarstwionej bazie obiektowej, (ii) mało zintegrowanym zarządzaniem majątkiem; (iii) rozproszonej strukturze organizacji.
- Program rozwoju uczelni powinien mieć odrębny “moduł majątkowy”
 - *dostosowanie strategii majątkowej do nowych wyzwań - optymalizacja bazy obiektowej (koszty) i podnoszenie wartości majątku zbywalnego (dochody)*
- Identyfikacja słabości wewnętrznych w zarządzaniu majątkiem:
 - *brak kompleksowej, pełnej, spójnej ewidencji majątkowej (technicznej, prawnej, finansowo-ekonomicznej) w ujęciu obiektowym (katastralnym)*
 - *brak poprzedzającego audytu użytkowego dla oceny “niezbędności” bazy obiektowej*
 - *brak benchmarków i celów operacyjnych bazy obiektowej - wskaźnik obciążenia sal mało miarodajny jeśli brak spójności (np. standardowych godzin dostępności) - przykład z Kanady*
 - *brak spójnego monitoringu kosztów operacyjnych - brak księgowania wydatków wg obiektów*
 - *brak kosztów alternatywnych (wartości i czynsze rynkowe) - najwyższy sposób wykorzystania*
 - *brak systemowego odtwarzania majątku - zaległa konserwacja, brak funduszowania, brak benchmarków “zużycia kapitałowego”*
 - *brak zarządzania wartościami nier. zbywalnymi - “przegapienie” atutów majątkowych dla dochodów*

Audyt użytkowy bazy obiektowej

- Jednolite standardy klasyfikacji i pomiaru powierzchni
- Docelowe wskaźniki (*benchmarki*) wykorzystania powierzchni
- Kontrola i uzupełnienie danych o obiektach:
 - *użytkowanie, liczba lokali, pow., liczba miejsc/stanowisk, wyposażenie*
 - *typologia użytkowa: dydaktyka, lab dyd, lab badawcze, pokoje akademickie, biblioteczne, baksy do nauki, sportowo-rekreacyjne, gastronomiczne, audio-wizualne, ochrona zdrowia, usługi centralne, działalność studencka, zbiorowe/ekspozycyjne ...*
- Audyt użytkowy po ujednoliceniu klas i pomiarów pow. brutto, netto, użytkowej przypisanej, pomocniczej,
- Prognoza potrzeb powierzchniowych w świetle wyników audytu i nowych uwarunkowań wewnętrznych
- Zachęty do oszczędniejszego wykorzystania i użytkowania również “oddolnie” poprzez np. “czynsze/opłaty rozliczeniowe”

Grafik obciążenia lokalu

[illegible]

Dostosowania bazy obiektowej

- Intensyfikacja wykorzystania powierzchni / obiektów
- Maksymalizacja centralnej alokacji / rezerwacji sal
- Wyznaczenie benchmarków intensywności użytkowania:
 - wskaźnik obłożenia sal (wypełnienia) np. 65%
 - wskaźnik obciążenia sal względem gotowości np. 75%
 - pow. dydaktyczna (sala) na studenta np. 1,7 m²
 - laboratoria zależnie od grupy nauk, np. 18 h/tydz, obłożenie 75%
 - pokoje pracownicze np. 13 m² na osobę w pokoju
 - pow. na doktoranta np. 4 m²
 - stanowiska do nauki np. 0,6 m² (30% korzysta)
 - usługi centralne i studenckie (gastro, księgarnie, audio-wizualne, świetlice, ksero, szatnie itd. np. 2,0 m² na pełnego studenta
 - przypisywalna pow. użytk na studenta stacjonarnego (Kanada 12 m²). pow dydaktyk. na studenta (Kanada 1,23 m², pow. biurowa na pracow. centrali (Kanada 28 m²)
- Kompozycja użytkowa: dydaktyka (Ont 23%), lab. badań. (Ont. 15%), pokoje akad. (Ont. 13%), sport-rekre ((7%), usługi

Wskaźniki wydatków operacyj.

- konserwacja, sprzątanie, energia, odpady, telekom, dozór, ochrona, admin.
- wskaźniki typowo jednostkowe na m² brutto, netto, użytkowa oraz udział (%)
- przykładowo:
 - *wydatki na energię w relacji do pow. brutto, netto, użytkowej, przydzielanej*
 - *wydatki operacyjne w relacji do pow. brutto, netto, użytkowej*
 - *wydatki operacyjne w relacji do liczby studentów stacjonarnych*
 - *wydatki na konserwację w relacji do pow. brutto, netto, użytkowej*
 - *wydatki na sprzątanie w relacji do pow. netto*
 - *wydatki na admin. obiektu w relacji do pow. użytkowej*
- *wskaźniki dla wybranych grup, kategorii, skupisk obiektów można porównywać oraz w czasie*

Wskaźniki finansowo-ekonomiczne

- Typowo relacja między różnymi wydatkami operacyjnymi a bieżącą wartością odtworzeniową (CRV) dla obiektów, skupisk, kampusów, uczelni
 - *łączne wydatki operacyjne do CRV (Am. Płn. 5,0 - 6,0%)*
 - *wydatki kapitałowe na renowację bazy do CRV (Am. Płn. 3,0 - 3,9%)*
 - *wydatki na adaptację bazy do CRV (Am. Płn. 1,5 - 1,9%)*
 - *zaległa konserwacja do CRV (Am. Płn. 4,9 - 10,0%)*
- Relacja (udział) łącznych wydatków operacyjnych bazy do łącznych wydatków brutto (Am. Płn. 12,0 - 14,9%) - dla całej uczelni

Odtwarzanie majątku

- Wielkość środków do gromadzenia zależy od kosztu odtworzenia
 - np. w Kanadzie przyjmuje się odkładanie lub wydawania (na konserwację) 1,5% rocznie
 - wskaźnik kondycji obiektu FCI ma w liczniku kwotę likwidacji zaległej konserwacji plus wymagane nakłady na odnowę substancji (3 lata). W mianowniku jest koszt odtworzenia
 - jeśli Uczelnia nie ponosi nakładów na podtrzymanie substancji rosną zaległości w konserwacji i odnowie i wskaźnik rośnie powyżej 0,10 jest źle
 - wskaźnik potrzeb NI dodaje do licznika również nakłady na adaptacje modernizacyjne, nie powinien przekraczać 0,13
 - przy obliczaniu wskaźników FCI i NI pomija się obiekty młodsze niż 7 lat
- W czynszach rozliczeniowych należy uwzględnić koszt odtwarzania majątku - amortyzacja np. 40 lat, rezerwa np. 2%

Struktura organizacyjno-funkcjonalna

- Rozproszenie kompetencji - brak centralnego traktowania majątku rodzi ryzyko suboptymalnego wykorzystania bazy i nadmiernych kosztów
- Zarządzanie powierzchniami i operacyjne głównie w rękach użytkowników - partykularne interesy są zagrożeniem dla wydajności
- Zarządzania projektami najbardziej scentralizowane a zarządzanie aktywami najmniej usystematyzowane
- Brak centralnego Zarządu Majątku Uczelni i Majątkowego Komitetu Doradczego
- Wyodrębnienie działów strategicznych dla procesów Zarządzania Bazą Obiektową oraz Zarządzania Aktywami
- Wyodrębnienie działów wykonawczych dla procesów: Zarządzania Projektami oraz Zarządzania Operacyjnego
- Wyodrębnienie pionów: Zarządzania Bazą Obiektową oraz Zarządzania Majątkiem Zbywalnym (profesjonalizacja)

Uwagi końcowe

- Zmieniające się uwarunkowania uczelni publicznych wymuszają silną racjonalizację kosztów bazy obiektowej oraz generowanie dochodów majątkowych
- Pierwszym krokiem jest audyt użytkowy bazy obiektowej i wyznaczenie benchmarków
 - *aby to przeprowadzić należy zapewnić właściwe zaislanie informacyjne i monitoring*
- Drugim krokiem jest audyt majątkowy i wyznaczenie celów strategicznych i planów zarządzania dla poszczególnych nieruchomości
 - *aby to przeprowadzić należy zapewnić właściwe zasilanie informacyjne i monitoring*
- Trzecim krokiem są zmiany organizacyjne dla holistycznego zarządzanie majątkiem
 - integracja zarządzania przestrzenią, projektami, operacyjnego i aktywami

Dziękuję za uwagę

wladyslaw.brzeski@ein-epi.eu