

ubom íra erve ová¹

UPLATOVANIE PRINCÍPOV ASSET MANAŽMENTU V SÚASNÝCH NEZISKOVÝCH BYTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH V ZAHRANIÍ

THE APPLICATION OF PRINCIPLES OF ASSET MANAGEMENT IN FOREIGN NON-PROFIT HOUSING ORGANIZATIONS

ABSTRAKT

Asset management is relatively a new concept in social housing. It reacts on the changes of the social housing management in the institutional and economic level. In many countries, housing systems are in a transition as a part of a more general trend towards privatisation and decentralisation of public services. Therefore social landlords operate in a more market-oriented way. The paper deals with the main activities of the asset management of the social rented housing sector, that are concerned on the rent policy, the allocation, the sales and the maintenance.

ÚVOD

V súasnosti podlieha riadenie neziskového nájomného bytového sektora mnohým zmenám, ktoré sú vyvolané inštitucionálnymi a ekonomickými úpravami vo sfére pôsobenia neziskových bytových organizácií. V mnohých krajinách prebieha privatizácia bytového fondu a decentralizácia verejných služieb. Táto transformácia vedie k trhovému – orientovanému riadeniu sociálneho bývania. Uvedený trend je vyvolaný obmedzením štátnej finančnej pomoci a dotačných stimulov napr. vo Švédsku, v Holandsku, vo Veľkej Británii a v Austrálii.[1] Naznačený vývoj v inštitucionálnom a v ekonomickom kontexte vytvára nové požiadavky pre asset management neziskových bytových organizácií.

1. CHARAKTERISTIKA ASSET MANAŽMENTU

Asset management v bytovom sektore je charakterizovaný ako systematické plánovanie a kontrola fyzického majetku počas jeho životného cyklu. Zahŕňa jeho vymedzenie, návrh, výstavbu, prevádzku, údržbu, úpravu, prípadne jeho odstránenie.[4]

Asset management predstavuje nový prístup v riadení sociálneho bývania. Doteraz sa využíval hlavne v súkromnom sektore, kde sa zameriaval na riadenie firemných aktív, ich správu, predaj, premiestnenie. Cieľom asset managementu v súkromnom sektore je optimalizácia finančných prostriedkov a zisk. [1]

Hlavným záujmom asset managementu v neziskovom nájomnom bytovom sektore je efektívne naplnenie verejnoprospešných cieľov na rozdiel od finančných zámerov súkromného sektora. Orientácia na asset management v neziskovom sektore bývania je spôsobená politicko-

¹ autor : *erve ová*, *ubom íra*, Ing., STU Bratislava, S tavebná fakulta, K atedra ekonomiky a riadenia stavebníctva, Radlinského 11, 813 68 Bratislava, cervenova@svf.stuba.sk

recenzent : *K olo man Ivani ka*, Prof. Ing. PhD ., STU v Bratislave, S tavebná fakulta, K atedra ekonomiky a riadenia stavebníctva, Radlinského 11, Bratislava, ivanicka@svf.stuba.sk

ekonomickým vývojom v jednotlivých krajinách západnej Európy, z oho vyplynula potreba sústredi sa na strategické riadenie majetku týchto organizácií. Asset manažment neziskových bytových organizácií sa zameriava na nájomnú politiku, pridevanie bytov, údržbu, obnovu a predaj bytového fondu. Plánovanie týchto inštitúcií a ich realizácia je na základe nového prístupu v riadení sociálneho bytového fondu vďaka ovplyvnená úroveň dopytu na trhu, preferencií nájomníkov, správaním sa konkurencie na danom trhu a pod.

Priemysel [2] rozlišuje operačný a strategický bytový manažment. Ten druhý predstavuje stredno a dlhodobé riadiace plány organizácie.

Strategický asset manažment je možné sledovať u tých sociálnych developerov, ktorí sa zameriavajú na trhovo-orientovaný, systematický, komplexný a proaktívny prístup k riadeniu svojich aktív. Obsahom nasledujúcej tabuľky je popis možných kvalitatívnych indikátorov výskytu týchto charakteristík.

Tabuľka 1: Typy strategického asset manažmentu a ich charakteristika

typy strategického asset manažmentu	charakteristika jednotlivých typov
trhovo-orientovaný	nájomné, pridevanie bytov, odpredaj, údržba a obnova sú riadené na základe preferencií nájomníkov, dopytu na trhu a finančnej návratnosti
systematický	rozhodovanie a plánovanie aktivít sa uskutočňuje v súlade s prijatou štruktúrou rozhodovacieho procesu
komplexný	ciele sú formulované pre rozvoj celého bytového fondu
proaktívny	investície a ďalšie aktivity predvídajú možné príležitosti a ohrozenia

Zdroj: Gruis, V. et al.: Asset Management in the Social Rented Sector, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, 2004

V praxi nie je možné striktné delenie poskytovateľov sociálneho bývania z hľadiska prístupu k strategickému riadeniu ich aktív medzi uvedené štyri typy. V skutočnosti sa vyskytujú aj ich zmiešané formy, napríklad komplexno-systematický prístup.

Z hľadiska strategického asset manažmentu majú neziskové bytové organizácie zodpovednosť za ich existujúci neziskový nájomný bytový fond. Bytové inštitúcie majú na prehad o zmenách požiadaviek trhu a zvolí takú stratégiu, ktorá zabezpečí, že spomínaný bytový fond bude konkurencieschopný a bude reagovať na meniace sa podmienky trhu. Pre správne rozhodnutia v danej oblasti je prospešné, ak majú neziskové bytové organizácie prehľad o bytovom trhu, na ktorom pôsobia, poznajú okolité životné prostredie a jeho predpokladaný vývoj, majú prehľad o obyvateľoch, ich skladbe a veku a sú oboznámené s architektúrou v danej oblasti, pričom berú do úvahy vývojové trendy. Po zohľadnení všetkých uvedených informácií prijíma bytová organizácia strategické rozhodnutia. Na základe uvedeného postupu môže nezisková bytová organizácia uprednostniť napríklad renováciu bytového komplexu pred iastnou opravou, pretože sa takto zabezpečia konkurencieschopné bytové jednotky, po ktorých bude dopyt, o pozitívne ovplyvní príjem neziskovej bytovej organizácii. Sústreďenie informácií o stave bytového fondu a jeho obyvateľoch umožní nadobudnúť prehľad o demografickom vývoji v danej lokalite. Na základe týchto údajov môžu bytové organizácie prijímať správne rozhodnutia.

Strategické riadenie aktív neziskovou bytovou organizáciou vyžaduje na prehad a pozna odpovede na otázky zaradené do nasledovných okruhov:

Bytový trh:

- Aké sú všeobecné charakteristiky bytového trhu v danej oblasti, aká je úroveň dopytu po sociálnom bývaní, rastie alebo klesá?
- Sú bytové domy vlastnené neziskovou bytovou organizáciou konkurencieschopné na trhu?

O koľké živé prostredie:

- Aká výstavba sa plánuje a realizuje v danej lokalite?
- Aký je predpokladaný vývoj daného územia?

Obyvatelia:

- Aké sú charakteristiky obyvateľov žijúcich v skúmanej lokalite – ich vek, veková skladba domácností, príjem, životný štýl?
- Aký bol vývoj v poslednom období a aké sú očakávania do budúcnosti? O vplyvných napríklad starnutie obyvateľstva vývoj v danej oblasti?

Stav bytového fondu:

- Aký je stav bytového fondu? Je potrebná jeho rozsiahla oprava? S akou výškou výdavkov na opravy a údržbu treba v nasledujúcich rokoch počítať?
- Vyhovujú prenajímané byty potrebám nájomníkov?

Informácie o neziskovej bytovej organizácii:

- Je potrebné prehodnotiť ciele neziskovej bytovej organizácie vzhľadom na situáciu na bytovom trhu?
- Aký je finančný stav neziskovej bytovej organizácie? [3]

2. ASSET MANAŽMENT A NEZISKOVÉ BYTOVÉ ORGANIZÁCIE V ZAHRANIÍ

Všeobecne možno konštatovať, že v súčasnosti sa podmienky pre strategické riadenie aktív neziskových bytových organizácií vyvíjajú pomaly. Vo Veľkej Británii sú miestne samosprávy a bytové organizácie nabádané strategicky rozvinúť asset manažment a orientáciu na obchodné plánovanie. Avšak uvedený nový prístup zápasí s mnohými nedostatkami, napríklad slabou integrovaným informačným systémom. Zopár poskytovateľov bývania sa pokúša zaviesť systematické a komplexné strategické riadenie svojich aktív. Sú to zatiaľ len ojedinelé prípady. [1]

V Rakúsku sa po období intenzívneho stavebného rozvoja a obnovy bytového fondu nachádza dostatok kvalitných bytov. Výsledkom uvedeného stavebného boomu je potreba zvýšeného úsilia poskytovateľov sociálneho bývania pri prenájme ich niektorých bytov. Asset manažment sa stáva v krajine v posledných rokoch komplexnejším. Nie je to len z dôvodu zmien vo verejnom dotovaní výstavby, ale aj nutnosťou reagovať na požiadavky dopytu a záujmu o zákazníka vzhľadom na dostatok bytov na trhu. Riadenie aktív nadobúda v krajine profesionálnejší charakter s vhodnou stratégiou ich riadenia, pričom medzi niektorými neziskovými bytovými organizáciami je už možná pozorovať túto novú orientáciu. [1]

Strategický prístup k riadeniu aktív v sociálnom nájomnom bytovom sektore ešte nie je vo Francúzsku tak rozvinutý ako v súkromnom sektore. Od 90.-tych rokov 20. storočia vyvíjajú neziskové bytové organizácie v tejto krajine oraz väčšiu iniciatívu zamieranú na strategický prístup v riadiacich a rozhodovacích procesoch. Francúzska vláda povzbudzuje bytové organizácie k tejto iniciatíve aj tým, že v budúcnosti nepridelí finančné dotácie na výstavbu a obnovu bytového fondu tým spoločnostiam, ktoré nerozvinú spomenuť prístup v riadení.

V krajine sa už teraz nachádza rôznorodá skupina bytových organizácií. Niektoré z nich sú trhovo-orientované a proaktívne, zatiaľ čo iné za nú kona, až keď sa potenciálny problém stane skutočnosťou. Podľa názoru autora [1] je ešte príliš skoro vyhodnocovať opísanú zmenu v prístupe k riadeniu a zistiť, či nový postoj vedie k vyššej spokojnosti zákazníkov.

V poslednom desaťročí sa bytovým manažmentom neziskových bytových organizácií v Holandsku zmenil v dôsledku úprav politických preferencií a situácie na trhu. Reštrikcia vládnych finančných stimuloval donútila bytové spoločnosti vytvoriť nový spôsob riadenia ich bytového fondu. Holandský právny rámec vytvára dostatočný priestor pre neziskové bytové organizácie zavádzať svoje vlastné stratégie v rámci asset manažmentu. Hoci neziskové organizácie zabezpečujú bývanie hlavne pre nízkopríjmové skupiny obyvateľstva, môžu sa tiež orientovať aj na iné príjmové skupiny obyvateľstva. V súčasnosti sú bytové organizácie povzbudzované k odpredávaniu bytov a zároveň môžu rozvíjať aj vlastný sektor bývania. Trhové a finančné faktory sú v riadení aktív neziskových organizácií dôležitejšie ako v minulosti. Je možné konštatovať, že napriek profesionálnym tendenciám poskytovať sociálne bývanie sa asset manažment v sociálnom nájomnom bytovom sektore nachádza len v začiatkoch a jeho rozvoj je pomalý. [1]

ZÁVER

Charakter súasných neziskových bytových organizácií bol v posledných rokoch v mnohých európskych krajinách ovplyvnený zmenami v politických preferenciách, ktoré zasiahli aj sféru bývania. Uvedené zmeny a zníženie štátnej finančnej pomoci donútili bytové organizácie prevziať väčšiu zodpovednosť za riadenie a rozvoj neziskového nájomného bytového fondu a posunuli ich do profesionálnej pozície so strategickým prístupom v riadení ich majetku.

Vlády niektorých európskych krajín (napr. Holandsko, Švédsko) sú zacielené na zníženie podielu neziskového nájomného bytového sektora na bytovom trhu a posilnenie vlastníckeho bývania. Ich záujmom je zavedenie reziduálneho modelu sociálneho bývania, zameraného predovšetkým pre domácnosti s nižšími príjmami.

V snahe prispôsobiť sa novovzniknutej situácii sú neziskové bytové organizácie nútené rozvíjať svoje aktivity na trhovými princípmi a sú viac orientované na zákazníka – nájomníka. Preto všetky činnosti asset manažmentu neziskového nájomného bytového sektora (interná nájomná politika, prenájom bytov a ich pridevanie, údržba, oprava, odpredaj) majú tendenciu reagovať na potreby trhu. Daný stav smeruje neziskové bytové organizácie k strategickému plánovaniu a riadeniu založenom na efektívnom hospodárení a spravovaní svojho majetku. Asset manažment neziskového nájomného bytového fondu preto predstavuje pre neziskové bytové organizácie výraznú zmenu predovšetkým v oblasti strategického riadenia, aktívneho prístupu k riešeniu problémov a ich schopnosti pružne reagovať na potreby trhu.

LITERATÚRA

- 1 GRUIS, V. et al.: Asset Management in the Social Rented Sector, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, 2004, 231 s., ISBN 1-4020-2557-2
- 2 PRIEMUS, H. et al.: Current Developments in Social Housing Management, Netherlands Journal of Housing and the Built Environment, 14, 1999, s. 211-224
- 3 OUWEHAND, A. et al.: Dutch Housing Associations, DUP Satellite, Delft, 2002, 109 s., ISBN 90-407-2331-1
- 4 < www.plant-maintenance.com/terminology.shtml >

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/3781/06 "Európsky rozmer bytovej politiky a rozvoja bytového sektoru na Slovensku"