

Ilona Kwiecień, Dominik Brach

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA UBEZPIECZEŃ W ZARZĄDZANIU NIERUCHOMOŚCIAMI

1. Proces zarządzania nieruchomościami

Rozważania na temat ubezpieczeń w zarządzaniu nieruchomościami należy rozpocząć od zdefiniowania zarządzania nieruchomościami i od zdefiniowania ekonomiczno-finansowego procesu funkcjonowania nieruchomości.

W literaturze przedmiotu [1; 2] zarządzanie nieruchomościami definiowane jest na podstawie obowiązujących przepisów prawnych regulujących zawód zarządcy nieruchomości¹ w następujący sposób: **zarządzanie nieruchomością** polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości oraz zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości, w tym bieżącego administrowania nieruchomością, jak również czynności zmierzających do utrzymania nieruchomości w stanie nie pogorszonego, zgodnie z jej przeznaczeniem oraz do uzasadnionego inwestowania w tę nieruchomość.

Z tej definicji wynika, że ustawa kładzie nacisk na zarządzanie operacyjne nieruchomościami, czyli na właściwą eksploatację, bezpieczeństwo użytkowania, utrzymanie w stanie nie pogorszonego czy uzasadnione w tym kontekście inwestowanie w nieruchomość. Pokazuje ona, że zarządca nieruchomością pojawia się w fazie użytkowania nieruchomości. Takie podejście, kładące nacisk na bieżące zarządzanie nieruchomością, nazywać będziemy wąskim ujęciem zarządzania nieruchomościami lub administrowaniem nieruchomościami.

Omawiając proces funkcjonowania nieruchomości z punktu widzenia finansów, możemy stwierdzić, że:

- podstawową kategorią finansową występującą w procesie funkcjonowania nieruchomości jest przepływ pieniężny (*cash flow*),

¹ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami [5] usankcjonowała zawód zarządcy nieruchomości, pośrednika w obrocie nieruchomościami oraz rzeczoznawcy majątkowego.

- podstawowy podmiot występujący w procesie funkcjonowania nieruchomości to inwestor.

Te dwie przesłanki umożliwiają określenie pojęcia „proces ekonomiczno-finansowy funkcjonowania nieruchomości”: **proces ekonomiczno-finansowy funkcjonowania nieruchomości** to proces kształtowania się przepływów pieniężnych z punktu widzenia podmiotu inwestującego w nieruchomość. Tak określony proces ekonomiczno-finansowy funkcjonowania nieruchomości możemy podzielić na dwie podstawowe fazy:

- faza powstawania nieruchomości;
- faza użytkowania nieruchomości.

Z przedstawionych rozważań wynika, że podstawowym podmiotem występującym w procesie funkcjonowania nieruchomości jest inwestor – tym samym należy uznać, że jego celem jest osiągnięcie korzyści. W naukach ekonomicznych przyjmuje się, że tą nadrzędną korzyścią jest maksymalizowanie wartości podmiotu (bogactwa właścicieli).

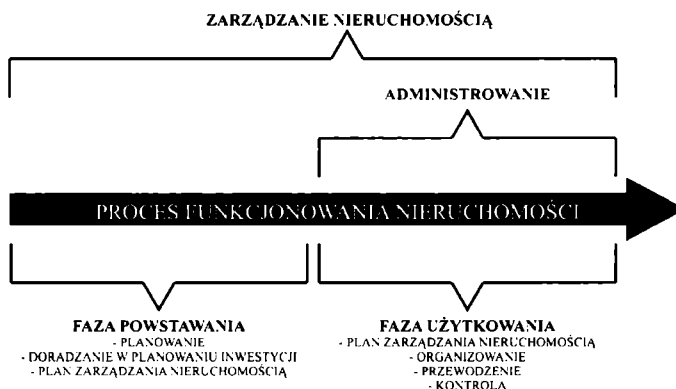
Biorąc pod uwagę rozważania dotyczące procesu funkcjonowania nieruchomości, możemy zdefiniować zarządzanie nieruchomościami w szerszym, finansowym kontekście jako: **proces polegający na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności na podstawie przeprowadzonych analiz, mający na celu wzrost bogactwa właściciela nieruchomości przy efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów (finansowych, ludzkich i rzeczowych).**

Takie ogólne zdefiniowanie zarządzania nieruchomościami, w odróżnieniu od bardziej szczegółowej definicji ustawowej, ma swoje zalety. Nie kładzie nacisku na bieżące administrowanie nieruchomością, a pozwala traktować zarządcę jak specjalistę rynku nieruchomości, który w trakcie całego procesu ekonomiczno-finansowego funkcjonowania nieruchomości może podejmować decyzje i wykonywać czynności mające na celu wzrost bogactwa właściciela. Zarządzanie nieruchomościami powinno kłaść nacisk na osiągnięcie celów właściciela, maksymalizowanie jego bogactwa przez takie organizowanie zasobów, aby poprawiać efektywność ich wykorzystania. Definicja ta, w odróżnieniu od definicji ustawowej, nie ogranicza roli zarządzania nieruchomościami wyłącznie do fazy użytkowania nieruchomości.

Można dokonać rozgraniczenia na:

- administrowanie nieruchomościami (wąskie podejście) – pojawiające się w fazie użytkowania nieruchomości,
- zarządzanie nieruchomościami (szerokie podejście) – pojawiające się już w fazie powstawania nieruchomości, jako działania i czynności doradcze (początkowy etap) kształtujące przyszłe przepływy pieniężne z nieruchomości i obejmujące również administrowanie w fazie użytkowania.

Schematycznie różnice między administrowaniem i zarządzaniem nieruchomościami przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Proces funkcjonowania nieruchomości i rola zarządcy

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując finansowe podejście do zarządzania nieruchomościami, możemy powiedzieć, że **cele właściciela**, którymi kierować się ma zarządca, **określone są przez strukturę oczekiwanych przepływów pieniężnych z inwestycji na rynku nieruchomości**, ponieważ to właśnie przepływy pieniężne decydują o wzroście bogactwa właścicieli (wzroście wartości nieruchomości).

2. Zarządzanie ryzykiem związanym z funkcjonowaniem nieruchomości

Określone przez właściciela (i ewentualnie zarządcę jako doradcę) oczekiwane przepływy pieniężne z inwestycji na rynku nieruchomości obarczone są niepewnością (zob. definicja inwestycji). Wynika z tego, że w procesie funkcjonowania nieruchomości mamy do czynienia z ryzykiem, którym trzeba zarządzać. Jeśli przyjmujemy szerokie podejście do zawodu zarządcy, to można oczekiwać, że to właśnie zarządca nieruchomości będzie posiadał także niezbędną wiedzę na temat technik i metod zarządzania ryzykiem oraz że będzie wykazywał aktywną postawę wobec ryzyka w celu zapewnienia realizacji przyjętej polityki czy zadań.

Należy jednak podkreślić, że scedowanie przez posiadacza lub właściciela nieruchomości zarządzania ryzykiem na inny podmiot nie zawsze uwalnia go od ryzyka. Z jednej strony samo w sobie bowiem kreuje ryzyko związane z właściwym wykonywaniem umowy przez zarządcę, z drugiej strony w wielu przypadkach praktyka orzecznicza kwestionowała fakt, jakoby powierzenie czynności zarządzania lub administrowania nieruchomości firmie (osobie) zewnętrznej jako profesjonalistcie zwalniało posiadacza (właściciela) nieruchomości od odpowiedzialności

za szkody powstałe w związku z posiadaniem tejże nieruchomości (zgodnie z art. 429 k.c.).

Różnorodność rodzajów ryzyka pojawiających się w procesie funkcjonowania nieruchomości uzasadnia potrzebę opracowania i wdrożenia właściwego procesu zarządzania ryzykiem. Proces ten powinien obejmować:

- a) analizę ryzyka,
- b) klasyfikację rodzajów ryzyka,
- c) dobór i wdrożenie odpowiednich metod.

Analiza ryzyka ma na celu identyfikację i ocenę ryzyka (źródeł i obszarów zagrożenia, wielkości potencjalnych strat) i stanowi etap konieczny do podjęcia prawidłowych decyzji o postawie wobec ryzyka oraz o doborze optymalnych metod zarządzania.

Klasyfikacja, określana niekiedy jako hierarchizacja typów ryzyka, ma na celu ich selekcję w zależności od ich potencjału zagrożenia stabilności finansowej przedsięwzięcia – następuje tu w najprostszym ujęciu podział rodzajów ryzyka na trzy kategorie:

- a) ryzyko niestanowiące zagrożenia dla bieżącej działalności (nieistotne, marginalne),
- b) ryzyko istotnie zagrażające płynności przedsięwzięcia,
- c) ryzyko surowe, ostre, którego potencjał przerasta możliwość finansowania we własnym zakresie.

Kryterium tej klasyfikacji powinna stanowić wielkość potencjalnych strat, z uwzględnieniem, oczywiście, specyfiki przedsięwzięcia.

Analiza ryzyka i klasyfikacja pozwalają na dobranie odpowiednich dla danej kategorii ryzyka metod zarządzania. Za najbardziej istotne kryteria wyboru metody uznać należy cenę i skuteczność, ale także uwzględnić należy ewentualny przymus w tym zakresie, dostępność danej metody oraz dodatkowe korzyści związane z jej wykorzystaniem.

Kwestie te zostaną omówione w dalszej części artykułu w odniesieniu do ubezpieczenia jako metody zarządzania ryzykiem.

W tym miejscu podjęta zostanie próba dokonania uogólnionej analizy ryzyka w procesie zarządzania nieruchomościami. Szczegółowa analiza ryzyka wymaga oczywiście uwzględnienia specyfiki konkretnego przypadku.

Zgodnie z wcześniejszymi uwagami **analiza ryzyka** w procesie zarządzania nieruchomościami powinna także być dokonywana w dwóch obszarach (etapach) czasowych, tj. w fazie powstawania nieruchomości oraz w fazie jej użytkowania. W takim ujęciu możemy wskazać w procesie zarządzania nieruchomościami następujące grupy ryzyka:

1. W fazie powstawania nieruchomości:

- a) ryzyko związane z finansowaniem zakupu i zagospodarowania nieruchomości – ryzyko kredytowe zewnętrznego podmiotu finansującego oraz ryzyko inwestora

(w tym ryzyko kursów walut, stóp procentowych, utraty wartości rynkowej nieruchomości lub jej zniszczenia, ryzyko braku dochodów itd.);

b) ryzyko związane z zakupem i zagospodarowaniem nieruchomości – ryzyko wad prawnych, ryzyko utraty wartości rynkowej nieruchomości, ryzyko przewlekłości procesu zagospodarowania nieruchomości (np. procedura administracyjna związana z pozwoleniem na budowę);

c) ryzyko związane z procesem budowlanym – szczegółowa analiza ryzyka i podmiotów nim obarczonych w tym obszarze wykracza poza ramy artykułu, wskażemy główne kategorie ryzyka jedynie dwóch podstawowych uczestników tego procesu:

- ryzyko inwestora (m.in.: utrata zysku, zabezpieczenie prawidłowego wykonania umowy przez wykonawcę, wzrost cen, wady projektu, ryzyko zniszczenia, utraty, uszkodzenia obiektu w budowie),
- ryzyko wykonawcy (typowe ryzyko budowy – ryzyko zniszczenia, utraty, uszkodzenia obiektu w budowie, maszyn, zaplecza, materiałów, ryzyko odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone osobom trzecim lub kontrahentom – inwestorowi, zleceniodawcy, ale także, zależnie od okoliczności, ryzyko wad projektowych, wad materiałowych czy wzrostu cen).

2. W fazie użytkowania nieruchomości

a) ryzyko odpowiedzialności cywilnej związanej z posiadaniem i użytkowaniem nieruchomości, determinowane specyfiką nieruchomości i jej wykorzystania;

b) ryzyko zniszczenia, utraty, uszkodzenia nieruchomości, zabudowy, infrastruktury, instalacji wskutek zdarzeń losowych (sił przyrody, działania osób trzecich i innych), ale także wskutek nieprawidłowości procesu budowlanego, począwszy od wad projektu, przez wady materiałowe, po wadliwe wykonanie;

c) ryzyko strat pośrednich (niemożność korzystania z nieruchomości – utrata pożytków z nieruchomości, np. czynszu z najmu, konieczność poszukiwania innej nieruchomości na okres odtworzenia – zwiększone koszty, wzrost czynszu);

d) ryzyko dodatkowych kosztów związanych ze stratą bezpośrednią (uprzątnięcia, akcji ratowniczej, w tym straży pożarnej itd.) lub z koniecznością jej zapobieżenia;

e) ryzyko utraty wartości rynkowej nieruchomości;

f) ryzyko inwestora związane z jakością procesu zarządzania wykonywanego przez inny podmiot (zarządcę);

g) ryzyko zarządcy nieruchomości dotyczące w konsekwencji niebezpieczeństwa bycia pociągniętym do odpowiedzialności przez inwestora z tytułu niewykonania lub niewłaściwego wykonania usług zarządzania.

Realizacja tych rodzajów ryzyka prowadzić może do wielu strat w postaci nie tylko bezpośrednich strat majątkowych, ale także bardzo niebezpiecznych strat pośrednich czy powstania zobowiązań – w głównej mierze odszkodowawczych, związanych z odpowiedzialnością cywilną za szkody – tak deliktową, jak i kontraktową; ale także z odpowiedzialnością wynikającą z innych tytułów, np. kar

umownych, naruszenia przepisów prawa pracy czy administracyjnego. Strata pośrednia może być konsekwencją nieosiągnięcia zamierzonego celu (stanu, sytuacji) – czyli sytuacji otrzymania wyniku gorszego od oczekiwanego – np. niezrealizowania korzystnej transakcji sprzedaży nieruchomości, jak też wynikać z utraty reputacji, naruszenia zdolności operacyjnej i w konsekwencji prowadzić do obniżenia wartości firmy².

Przy założeniu szerokiego ujęcia procesu zarządzania możemy stwierdzić, że zarządca powinien doradzać w analizie ryzyk w całym procesie inwestycji w nieruchomości i sam identyfikować ryzyko związane z administrowaną nieruchomością. Powinien ocenić koszty zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka z uwzględnieniem trzech podstawowych postaw wobec ryzyka (koszt unikania, koszt zatrzymania, koszt transferu), a potem przyjąć odpowiednią strategię zarządzania tymi typami ryzyka. Jego rola zatem – w takim ujęciu – nie powinna ograniczać się jedynie do zakupu podstawowych ubezpieczeń majątkowych zmierzających do zachowania nieruchomości w stanie niepogorszonym, lecz powinien wskazywać instrumenty mające na celu jak najlepsze zabezpieczenie interesów inwestora – przez minimalizację i kompensację ewentualnych strat, w tym zwłaszcza przyszłych zobowiązań i utraty przyszłych spodziewanych należności.

3. Ubezpieczenie w procesie zarządzania nieruchomościami

Decyzja o wykorzystaniu ubezpieczenia do podjęcia określonych rodzajów ryzyka powinna być podjęta z uwzględnieniem kryteriów i zasad właściwych dla procesu zarządzania ryzykiem. Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu w tym miejscu wskazać należy, że przede wszystkim czynnikiem istotnym dla podjęcia decyzji o ewentualnym transferze ryzyka na zakład ubezpieczeń powinna być wielkość potencjalnych strat. Należy przy tym brać pod uwagę także możliwe kumulacje szkód drobnych, które w pojedynczym wystąpieniu nie zagrażają stabilności finansowej. Za ryzyko surowe należy uznać przede wszystkim to, które może generować straty pośrednie, szkody osobowe oraz co do zasady ryzyko odpowiedzialności cywilnej, którego realizacja także powoduje wymienione wcześniej rodzaje strat, a przy tym brak tu korelacji pomiędzy wielkością potencjalnych strat a majątkiem czy potencjałem finansowym podmiotu zobowiązanego do pokrycia strat. Należy także podkreślić wspomniany problem praktyczny odpowiedzialności za szkody wyrządzone przez podwykonawców w kontekście art. 429 oraz 430 k.c. Może on dotyczyć zarówno właściciela nieruchomości cedującego zarządzanie nią na zarządcę, jak i zarządcy, który powierza wykonanie określonych czynności (np. utrzymanie czystości) innym podmiotom.

O możliwości zastosowania transferu na zakład ubezpieczeń decyduje przede wszystkim ubezpieczalność danego ryzyka w ogóle lub w pożądanym zakresie – w uję-

² Zakres możliwych strat jedynie sygnalizujemy w tym miejscu ze względu na ramy objętościowe artykułu.

ciu praktycznym przejawiająca się w znalezieniu na rynku pokrycia ubezpieczeniowego za akceptowalną z punktu widzenia poszukującego cenę. Przy tym w ocenie kosztu ubezpieczenia należy zwrócić uwagę także na inne czynniki niż składka, w tym m.in. na: koszt wymaganych zabezpieczeń, koszt retencji czy koszt dochodzenia roszczeń.

Koszt ubezpieczenia powinien być również rozważany w kontekście drugiego z podstawowych kryteriów, jakim jest skuteczność. W tym zakresie w odniesieniu do ubezpieczenia wskazać należy na trzy znaczące kwestie praktyczne: ryzyko kredytowe związane z umową ubezpieczenia omówione w dalszej części, wysoką skuteczność gwarancji (zwłaszcza bezwarunkowych) w zabezpieczeniu ryzyka kredytowego oraz istotną rolę prewencyjną ubezpieczenia.

Oczywiście w podejmowaniu decyzji o ubezpieczeniu należy wziąć pod uwagę także przymus ubezpieczenia niektórych rodzajów ryzyka, np. obowiązkowe ubezpieczenie OC zarządcy nieruchomości. Przymus determinowany jest przepisami w kraju, w którym znajduje się nieruchomość (np. w Austrii jest obowiązek ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej posiadacza nieruchomości, we Francji obligatoryjne są specyficzne ubezpieczenia oc i gwarancje budowlane). Może on też wynikać z kontraktu – tu zazwyczaj znaczenie mają wymagania stawiane przez inwestora wykonawcy w procesie budowlanym oraz przez podmioty finansujące przedsięwzięcie.

Wskazane kryteria muszą podlegać szczegółowej analizie w konkretnych przypadkach, w odniesieniu do konkretnych sytuacji i produktów ubezpieczeniowych – analiza taka wykraczałaby jednakże poza narzucone ramy objętościowe artykułu.

Podsumowując należy stwierdzić, że ubezpieczenie w ujęciu ogólnym stanowi **korzystny instrument zarządzania ryzykiem** ze względu na takie cechy, jak:

- powszechność – stosunkowo łatwa dostępność i względnie niska cena,
- wsparcie merytoryczne zakładów ubezpieczeń,
- wymogi prewencyjne stanowiące warunek akceptacji ryzyka przez zakład ubezpieczeń i narzucające określony poziom staranności w ograniczaniu możliwości realizacji ryzyka i wielkości potencjalnych strat,
- poczucie bezpieczeństwa wynikające z ustalenia źródła kompensacji ewentualnych strat – istotne dla innowacyjności podmiotów gospodarczych,
- wzmocnienie pozycji w opinii kontrahentów, instytucji finansujących jako wyraźny, względnie łatwy do oceny, dowód zarządzania ryzykiem.

Konieczne jest zasygnalizowanie **praktycznych problemów**, jakie wiążą się z wykorzystaniem ubezpieczenia gospodarczego w zarządzaniu nieruchomościami – za najważniejsze z nich uznać można:

- właściwe ustalenie zakresu ochrony – w tym określenie potrzeb i ustalenie pewnych istotnych elementów, jak np. katalog rodzajów ryzyka chronionych lub wyłączonych, suma ubezpieczenia lub suma gwarancyjna (zwłaszcza w ubezpieczeniach oc, ale też w odniesieniu do majątku rzeczowego w okresie aktualnych wzrostów cen na rynku nieruchomości i budowlanym); inne istotne w tym obszarze problemy to trudności z oceną produktu ubezpieczeniowego, retencja części ryzyka (świadoma, wymuszona), ograniczone pokrycie strat pośrednich czy szkód wzajemnych,

- ryzyko kredytowe kontraktu ubezpieczenia – ryzyko niewykonania lub niewłaściwego wykonania umowy przez zakład ubezpieczeń istniejące nawet przy założeniu prawidłowej oceny prawnej i ekonomicznej; w praktyce ryzyko to może być generowane przez luzy interpretacyjne w ogólnych warunkach ubezpieczeń, problemy prawidłowego ustalenia wartości nieruchomości i oszacowania strat w procesie likwidacji szkody, trudności sądowego dochodzenia roszczeń z umowy ubezpieczenia w przypadku podmiotów gospodarczych (formalizm i restrykcyjność procedury gospodarczej w praktyce, kosztowność – wpis, biegli, czas).

Komplikacje te są pochodną wysokiego wyspecjalizowania instrumentów ubezpieczeniowych w dobie silnej konkurencji na rynku (i ponieważ są odpowiednią na potrzeby klientów), ale także specyfiki omawianego procesu i nieruchomości jako przedmiotu ubezpieczenia oraz regulacji i praktyki rynku ubezpieczeniowego. Dodatkowo warto przypomnieć, że podczas przerzucenia obowiązku ubezpieczenia na drugą stronę kontraktu lub w przypadku ubezpieczeń obowiązkowych konieczne jest kontrolowanie nie tylko faktu posiadania polisy, ale także jej jakości – zakresu ochrony, sum gwarancyjnych czy reputacji zakładu ubezpieczeń. Ubezpieczenie gospodarcze będzie efektywnym i skutecznym instrumentem w procesie zarządzania ryzykiem jedynie przy prawidłowej jego ocenie i zaprojektowaniu.

Literatura

- [1] Bryx M., *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami*, Poltext, Warszawa 2006.
- [2] Brzeski W.J., Cichoń D., Jurek K., Rogatko B., *Nieruchomości w Polsce. Pośrednictwo i zarządzanie. Kompendium*, Europejski Instytut Nieruchomości, Warszawa – Kraków 2007.
- [3] Kaye D., *Risk Management*, The Chartered Insurance Institute, London 2001.
- [4] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [5] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r., Ustawa o gospodarce nieruchomościami, DzU 1997 nr 115, poz. 741.
- [6] Williams C., Smith M., Young P., *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, 1998.

THE ROLE OF THE INSURANCE IN THE PROCESS OF REAL ESTATE MANAGEMENT

Summary

The article presents a problem of risk in the real estates management process and the role of commercial insurance as a risk management method. The authors state that the term real estate management should be interpreted extensively, as an element of economic and financial process of the functioning of the real estate. In consequence the operations of managers should cover not only the administration in the phase of using but above all the strategic decisions in both phases – formation and using the real estate. On the basis of the analysis of the real estate process the authors indicate the areas of risk connected with this process and possibilities for using the commercial insurance to manage them. At the same time they signal not only the advantages, but above all also practical problems connected with using commercial insurance in this area.