

**Beata Filipiak, Agnieszka
Zegarek-Dudzińska**

**Pożądane kierunki zmian w
zarządzaniu nieruchomościami
miejskimi**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 147-156

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Beata Filipiak¹, Agnieszka Zegarek-Dudzińska²

POŻĄDANE KIERUNKI ZMIAN W ZARZĄDZANIU NIERUCHOMOŚCIAMI MIEJSKIMI

Wprowadzenie

W ostatnim okresie rośnie rola administracji samorządowej w demokratycznym społeczeństwie. Jest ona postrzegana nie tylko przez pryzmat sprawnego gospodarza, ale również kreatora zmian organizacyjnych, przestrzennych i gospodarczych. Temu procesowi towarzyszy rozwój teorii związanych z zarządzaniem. Te teorie są wdrażane do praktyki samorządowej z różnym skutkiem. Zawsze chodzi o jak najkorzystniejszą alokację publicznych zasobów pieniądza (jak zwykle bardzo ograniczonych), jak również o budowanie w społeczeństwie poczucia dobrze zarządzanej wspólnoty terytorialnej, dającej jak największe korzyści zamieszkującemu społeczeństwu oraz prowadzącym działalność gospodarczą podmiotom.

Zazwyczaj największym problemem związanym z niepowodzeniem wdrożeń jest problem mentalny³ oraz problem związany z niewspółmiernie niskimi kompetencjami, wiedzą, umiejętnościami w dziedzinie zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego w stosunku do zakresu i rangi działań, które zostały powierzone do realizacji⁴.

Aglomeracje miejskie, jak również małe miasta coraz częściej spotykają się z problemem jak zagospodarować przestrzeń, ale również jak zarządzać posiadanymi nieruchomościami. Celem artykułu jest wskazanie na tendencje zmian w zakresie zarządzania nieruchomościami w miastach.

Wyzwania i trendy współczesnej administracji publicznej na tle zarządzania nieruchomościami

Administracja samorządowa prowadząc politykę rozwoju przestrzeni dąży do utrzymania prawidłowej struktury użytkowanych nieruchomości, do zachowania racjonalnej proporcji między różnego rodzaju użytkownikami, właściwego rozmieszczenia funkcji społeczno-gospodarczych z uwzględnieniem środowiska geograficznego. Ważnym elementem tej polityki jest również eliminowanie konfliktów użytkowników nieru-

¹ Prof. dr hab. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.

² Mgr, doktorantka, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

³ B. Filipiak (red.), *Metodyka kompleksowej oceny gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego*, DIFIN, Warszawa 2009, s. 115-137.

⁴ Na ten fakt wskazuje B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne*, Placet, Warszawa 2004, s. 9.

chomości, rozbudowa infrastruktury technicznej i społecznej w celu stworzenia podmiotom gospodarczym warunków efektywnego działania w celu kreowania rozwoju, a społeczeństwu odpowiedniego standardu życia (jakości) i zabezpieczenia potrzeb mieszkaniowych, będących podstawowymi potrzebami związanymi z odczuwanym przez nie bezpieczeństwem egzystencji.

Celem samym w sobie jest również racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych i antropogenicznych terenu przy zachowaniu walorów środowiskowych⁵. Z polityką racjonalnego wykorzystania zasobów wiąże się polityka zarządzania nieruchomościami, znajdującymi się w gestii decyzyjnej organów gminy. Polityka ta obejmuje:

- podejmowanie decyzji i dokonywanie czynności mających na celu zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości;
- zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania oraz właściwej eksploatacji nieruchomości;
- doradztwo w zakresie gospodarowania i przyszłego wykorzystania nieruchomości.

Na tym tle należy wskazać, że współczesna administracja samorządowa powinna kierować się zasadą „3E”. Rygor trzech „E” jest zdaniem Peter Druckera (1999)⁶, guru amerykańskiej teorii zarządzania, sprawdzalny w każdego typu organizacji, a więc i w państwie, i w jego integralnej części jaką jest publiczna administracja. Zasada „3E” w odniesieniu do administracji publicznej oznacza zarządzanie w kategorii efektywności, ekonomiczności i etyczności. Efektywność rozumiana jako stopień realizacji założonych celów, ekonomiczność jako korzystny stosunek wyniku działania do kosztów, a etyczność postrzegana jako zgodność działania z przyjętym systemem aksjologicznym⁷. Współcześni zarządcy mienia publicznego mają więc za zadanie kreowanie wizerunku jednostek samorządowych poprzez efektywne – zgodne z celami ogólnospołecznymi, ekonomiczne – przynoszące dochód z nieruchomości i etyczne – budujące wartość, zarządzanie nieruchomościami. Poprzez tak pojmowane zarządzanie nieruchomościami organy administracji publicznej wpływają na wizerunek jednostek samorządowych. Wykorzystując charakterystyczne cechy posiadanych nieruchomości oraz zarządzając nimi poprzez podejście indywidualne i zasadę „3E”, tworzą różnorodne formy przewagi konkurencyjnej pomiędzy poszczególnymi regionami i gminami. W przemyślany i zaplanowany sposób różnicują obszary pod względem atrakcyjności zamieszkiwania, inwestowania czy też walorów turystycznych. Rola administracji publicznej w zarządzaniu nieruchomościami sprowadza się przede wszystkim do kreowania wizerunku jednostek samorządu terytorialnego, a tym samym do tworzenia przyjaznego klimatu dla mieszkańców i inwestorów oraz zapewnienia tzw. „obszaru przestrzeni publicznej”⁸, rozumianego jako obszar o szczególnym znaczeniu dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców, poprawy jakości ich życia i sprzyjający nawiązywaniu kontaktów społecznych ze względu na jego położenie oraz cechy funkcjonalno-przestrzenne, określony w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy.

⁵ B. Malisz, *Gospodarka i polityka przestrzenna*, [w:] J. Reguński (red.), *Planowanie przestrzenne*, PWE, Warszawa 1985.

⁶ P. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, New York 1999, s. 259.

⁷ W. Kieżun, *O sprawnej administrację publiczną*, „Ius et Lex” 2005, nr 3, s. 65-97.

⁸ Art. 2.6 ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. nr 80, poz. 717.

Z powyższego wynika, że zmieniające się podejście do administracji samorządu terytorialnego, wymusza zmiany w jej postępowaniu. Zmieniające się potrzeby społeczeństwa (ciągle ewoluujące), jak również konieczność bardziej elastycznego podejścia do inwestorów wymuszają szerokie zmiany w podejściu do zagospodarowania przestrzeni oraz gospodarowania nieruchomościami. Dzisiaj bez spełnienia zasady „3E” nie można mówić o wysokiej jakości zarządzaniu sprawami publicznymi.

Rola jednostek samorządowych w planowaniu przestrzeni miejskiej

Pojęcie „miasto” straciło znaczenie jednostki osiedleńczej z chwilą rozwoju rynku nieruchomości komercyjnych. Obecnie miasto to nie tylko miejsce zamieszkania, to przede wszystkim miejsce pracy, centrum administracji oraz miejsce spędzania wolnego czasu. Przestrzeń miejska musi zatem godzić ze sobą wszystkie funkcje (m.in. zabudowy mieszkaniowej, zabudowy usługowej, zieleni miejskiej, drogowej), które odpowiadają zaspokajaniu potrzeb lokalnej społeczności. Forma przestrzeni miejskiej jest z tego powodu mocno zróżnicowana, a niekiedy nawet bezkształtna. Centra miast łączą ze sobą wielkopowierzchniowe galerie handlowe, niewielkie lokale użytkowe, place handlowe i zabudowę mieszkaniową. Brak ładu przestrzennego jest wynikiem sprowadzenia istoty planowania przestrzennego do planowania „regulacyjnego”, które charakteryzuje bardzo często brak wizji i strategii zagospodarowania danego obszaru.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia kształtowania ładu przestrzennego strategia rozwoju przestrzeni powinna być nadrzędna w stosunku do opracowań i dokumentów planistycznych. „Strategia ujmuje kompleksowo wszystkie elementy ze sfery zarządzania rozwojem gminy, takie jak: politykę gospodarczą, społeczną, przestrzenną, działania organizatorskie itp. – należy ją uznać za dokument wiodący w systemie planowania gmin”⁹. Nie każda gmina posiada jednak strategię rozwoju, co więcej nie każda gmina posiada plan zagospodarowania przestrzennego dla całego swojego obszaru.

Miejscowe planowanie przestrzenne jest ustawowym obowiązkiem samorządu gminnego, który wynika z ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym¹⁰. Ponadto ustawa o samorządzie gminnym¹¹, precyzująca cele i zadania własne gmin jest ściśle powiązana z gospodarowaniem przestrzenią. Do obowiązków gmin w kontekście zarządzania przestrzenią wpisują się zadania z zakresu m.in.:

- ładu przestrzennego, gospodarki gruntami, ochrony środowiska;
- komunalnego budownictwa mieszkaniowego;
- zarządzania drogami, mostami i placami;
- zarządzania targowiskami (placami i halami);
- terenów zielonych.

Zaprezentowane powyżej zadania własne gmin w przeważającej mierze dotyczą zadań powiązanych z gospodarką przestrzenną. Gmina do realizacji tych zadań jako

⁹ R. Stojewski, *Rola strategii społeczno-gospodarczego rozwoju w systemie planowaniu gmin. Podstawy teoretyczne i formułowanie zasad w praktyce. Ewolucja planowania przestrzennego w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej – seminarium regionalne dla członków ZOJU*, Oficyna Wydawnicza ZOJU, Wrocław 2004, s. 30.

¹⁰ Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Dz. U. nr 80, poz. 717.

¹¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym Dz. U. nr 16, poz. 95.

instrument wykorzystuje głównie miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego¹². Jako akt prawa miejscowego służy on organom administracji do ustalania przeznaczenia terenu, zakresu rozmieszczania inwestycji celu publicznego oraz określania sposobów i warunków zabudowy. Stanowi narzędzie do realizacji koncepcji tworzenia przestrzeni, jak również ułatwia procedury inwestycyjne na objętym nim obszarze. Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego są dla jednostek samorządowych wykładnią przepisów dotyczących koncepcji zaaranżowania przestrzeni miejskiej i służą podejmowaniu decyzji administracyjnych. Na niekorzyść zarówno dla organów administracji publicznej, jak i inwestorów, obszarów objętych planami zagospodarowania jest wciąż mniej niż tych, dla których są już tego typu opracowania. W większych miastach Polski tereny, na których obowiązuje miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego stanowią niewielki udział procentowy w powierzchni ogółem, dla przykładu w Krakowie i Poznaniu ok. 13%, w Łodzi ok. 16%, w Szczecinie ok. 20%, w Lublinie i w Gdańsku ok. 44 i 57%¹³.

Współczesna aglomeracja miejska, w której równoległe łączą się wspomniane na wstępie funkcje (m.in. zabudowy mieszkaniowej, zabudowy usługowej, zieleni miejskiej, drogowa), stawia samorządy przed problemem połączenia ich na płaszczyźnie jednego obszaru. Każda z funkcji (mieszkalnictwo, komercja czy usługi) wymaga innej zabudowy, innej powierzchni, a nawet ma inne wymagania co do sąsiadującej z nią funkcji. Wobec konieczności unowocześniania przestrzeni, łączenia ze sobą różnych funkcji niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania miasta i jego społeczności, procesy planowania przestrzeni zachodzące na szczeblu administracyjnym mają nowy wymiar.

„Obecnie zmiany procedur gospodarowania przestrzenią dążą w kierunku ich zdynamizowania. Nieodzownym staje się więc zdynamizowanie wszystkich czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które rzutują na procedury gospodarowania przestrzenią”¹⁴. Czynniki wewnętrzne, warunkujące użyteczność przestrzeni, takie jak: położenie, klimat, struktura społeczna czy poziom rozwoju szczebla administracyjnego, mają swoje źródło w strukturze organizacyjnej i uwarunkowaniach ekonomiczno-geograficznych jednostki samorządu, zaś do najistotniejszych czynników zewnętrznych zaliczyć należy wartość nieruchomości. Wartość jest bowiem odzwierciedleniem walorów przestrzeni. Kształtowanie relacji pomiędzy obiema grupami czynników jest ważne z punktu widzenia zachowania ład przestrzennego i stworzenia optymalnych warunków rozwoju rynku nieruchomości. Powyższe czynniki ujmowane dynamicznie (uwzględniające zmiany w czasie oraz w otoczeniu nieruchomości) powinny warunkować przyjętą politykę gospodarowania nieruchomościami. Dynamizacja nabiera szczególnego znaczenia w segmencie nieruchomości komercyjnych, jest to bowiem kluczowy – najbardziej dochodowy – sektor rynku nieruchomości w skali gminy. Widać więc istotny wpływ administracji na kreowanie wartości nieruchomości miejskich, a w szczególności nieruchomości o funkcji komercyjnej. Stworzenie dogodnych dla funkcji ko-

¹² R. Cymerman, *Gmina jako autor i realizator miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego w kontekście zadań urbanistów i rzeczoznawców majątkowych*, I Konferencja Naukowo-Techniczna PSRWN, Gdańsk 2001, s. 9.

¹³ A. Gawrońska, *Ile planów zagospodarowania mają miasta*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Nieruchomości” z dnia 16.12.2007 r.

¹⁴ R. Wiśniewski, *Wartość nieruchomości w czasie – istotny element gospodarowania przestrzenią zurbanizowaną*, IX Konferencja Naukowa – procedury i Negocjacje w Gospodarowaniu i Zarządzaniu Nieruchomościami, Poznańska Drukarnia Naukowa, Poznań Kickrz 2001, s. 207.

mercyjnej uwarunkowań planistycznych jest determinantą rozwoju inwestycyjnego regionu oraz danego terenu oraz gwarancją zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności.

Samorząd terytorialny, jako przedstawiciel lokalnej społeczności oraz jej interesów, pełni rolę strażnika ład przestrzennego. Tą funkcję może realizować poprzez efektywnie prowadzoną politykę planowania przestrzennego, obejmującą opracowywanie strategii rozwoju regionów, studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, a w przypadku ich braku decyzje o warunkach zabudowy lub o lokalizacji inwestycji. Mając wizję rozwoju regionu i wykorzystując prawnie przewidziane narzędzia samorząd jest w stanie zapobiec nieprawidłowej organizacji przestrzeni bazującej na chaotycznym jej kształtowaniu, jak również jest w stanie tworzyć obszary o strategicznym znaczeniu i o ponadczasowej formie zabudowy. Tym samym organy samorządowe mogą wpływać swoimi decyzjami na wartość nieruchomości, chociażby prowadząc politykę uzbrajania nieruchomości, czy też politykę remontowo-rewitalizacyjną. Dzięki tak prowadzonej polityce uwytłonią zostanie rola organów administracji samorządowej jako podmiotów kreujących wartość nieruchomości, a tym samym wartość przestrzeni miejskiej.

Kierunki zmian w zarządzaniu nieruchomościami jako wyraz zwiększenia sprawności administracji publicznej

Pomimo istnienia licznych teorii oraz wyznaczników w zakresie zarządzania nieruchomościami, nie można wskazać metody czy techniki, która znalazłaby zastosowanie i przyniosła zamierzone efekty dla wszystkich nieruchomości, które są w dyspozycji danej jednostki samorządu terytorialnego. Ten brak wynika między innymi z cech nieruchomości – ich różnorodności. Każda nieruchomość posiada inną funkcję, inne walory techniczno-użytkowe i stanowi tym samym odmienny problem w zarządzaniu. Ponadto należy wskazać na specyfikę danej jednostki samorządu terytorialnego, wynikającej z jej położenia, cech społeczno-geograficznych, czy też zasobności. Inaczej będą podchodzić jednostki, których zasoby są bardzo ograniczone, położone w znacznych odległościach od uczęszczanych szlaków komunikacyjnych (typu drogi ekspresowe lub autostrady), czy też nie posiadające rozbudowanej funkcji miastotwórczej. Inaczej będą prowadziły politykę wielkie aglomeracje miejskie, zasobne, przyciągające przemysł, handel oraz ludność.

Pomimo braku jednej metody warto wskazać na podejście w zakresie zarządzania nieruchomościami, rozwijające się wraz z rozwojem współczesnych miast, a mianowicie na zarządzanie proaktywne, rozumiane jako „(...) najnowsza, ciągle rozwijająca się gałąź zarządzania, stosowana przede wszystkim w odniesieniu do centrów handlowych”¹⁵. Dokonując charakterystyki tego podejścia wskazać należy na:

- stały rozwój i doskonalenie,
- osiągnięcie i utrzymanie najwyższego poziomu atrakcyjności,
- stymulowanie popytu.

Powyższe wskazania obrazują konieczność dokonywania zmian mających na celu udoskonalenia funkcjonalności nieruchomości (np. poprzez opracowanie strategii rozwoju regionu, zmianę funkcji w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego) oraz do jej promocji na tle nieruchomości konkurencyjnych (np. w sąsiednich gminach), podnosząc tym samym jej wartość.

¹⁵ E. Kucharska-Stasiak, *Zarządzanie Nieruchomościami*, Instytut Nieruchomości VALOR, Łódź 2000, s. 244.

Należy podkreślić, że na wartość nieruchomości wpływa wiele czynników, z których znaczna część leży po stronie administracji publicznej. Głównymi czynnikami wpływającymi na zmianę wartości nieruchomości, która powstaje w wyniku uchwalenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego lub jego zmiany, są: zmiana funkcji (np. z mieszkaniowej na usługową, z rolnej na mieszkaniową), ustalenia planu w zakresie architektury, ustalenia urbanistyki (przedstawione jako wytyczne w zakresie linii zabudowy, kompozycji, gabarytów budynków), zmiana funkcjonalna otoczenia, zmiana warunków środowiskowych, zmiana komunikacji, zmiana granic nieruchomości, wprowadzenie infrastruktury technicznej, ustalona w planie wielkość i kształt działek¹⁶. Dobrze zaprojektowana przestrzeń, która sprzyja rozwojowi inwestycji, daje bezpieczeństwo lokalizacji funkcji mieszkaniowej społeczeństwu oraz ogranicza ryzyko inwestowania, powodując wzrost atrakcyjności nieruchomości i wzrost ich wartości. Efektywne planowanie przestrzeni miejskiej i kreowanie jej wartości to zadanie administracji samorządowej. Dla podwyższenia efektywności gospodarowania nieruchomościami miejskimi konieczna staje się współpraca organów administracji samorządowej ze specjalistami i praktykami funkcjonującymi na rynku nieruchomości. Szereg czynności i analiz o charakterze poznawczym i doradczym służy organom administracji samorządowej do podejmowania decyzji w gospodarowaniu nieruchomościami.

Współpracę Gminy Miasta Szczecin oraz środowisk naukowych i zawodowych w zakresie doradztwa na rynku nieruchomości komercyjnych i opracowywania wariantów gospodarowania nieruchomościami ukazuje opracowanie z 2007 roku, przedstawiające warianty postępowania względem działki położonej w centrum miasta, którego wybrane fragmenty zestawiono poniżej w tabelach nr 1–5.

Tabela 1. Bezpośrednie wpływy finansowe w przypadku realizacji wariantu 1, przy średniorocznym wzroście cen gruntów na poziomie 2,5%¹⁷.

WARIANT 1		Średnioroczny wzrost cen gruntów
KONTYNUACJA UMOWY DZIERŻAWY		2,5%
1.	Wartość nieruchomości dla Gminy Miasta Szczecin planowana na dzień 10.11.2030 r.	54 451 424 zł
2.	Zdyskontowana na dzień 20.09.2007 r. wartość nieruchomości dla Gminy Miasta Szczecin	6 392 527 zł
3.	Zdyskontowana na dzień 20.09.2007 r. wartość wpływów z dzierżawy.	138 994 zł

Źródło: opracowanie własne.

¹⁶ R. Słojewski, *Rodzaje działalności rzeczoznawców majątkowych na rzecz gmin*, VII Krajowa Konferencja Rzeczoznawców Majątkowych, PAN, Poznań 1998, s. 52–53.

¹⁷ M. Zegarck, *Operat szacunkowy dotyczący określenia wartości nieruchomości Y*, Szczecin 2007.

Tabela 2. Bezpośrednie wpływy finansowe w przypadku realizacji wariantu 1, przy średniorocznym wzroście cen gruntów na poziomie 5,0%¹⁸.

WARIANT 1		Średnioroczny wzrost cen gruntów
KONTYNUACJA UMOWY DZIERŻAWY		5,0%
1.	Wartość nieruchomości dla Gminy Miasta Szczecin planowana na dzień 10.11.2030 r.	93 621 619 zł
2.	Zdyskontowana na dzień 20.09.2007 r. wartość nieruchomości dla Gminy Miasta Szczecin	10 991 057 zł
3.	Zdyskontowana na dzień 20.09.2007 r. wartość wpływów z dzierżawy.	138 994 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Bezpośrednie wpływy finansowe w przypadku realizacji wariantu 2, przy średniorocznym wzroście cen gruntów na poziomie 2,5%¹⁹.

WARIANT 2		Średnioroczny wzrost cen gruntów
SPRZEDAŻ BEZPRZETARGOWA		2,5%
1.	Wartość działki gruntu nr ew. X na dzień 20.09.2007 r.	18 962 000 zł
2.	Wartość prawa korzystania z przestrzeni nad częścią działki gruntu nr ew. X	3 044 000 zł
3.	Zdyskontowana wartość parkingu wielopoziomowego na dzień 20.09.2007 r.	1 160 357 zł
4.	Zdyskontowana na dzień 20.09.2007 r. wartość utraconych wpływów do dnia wygaśnięcia umowy dzierżawy.	138 994 zł

Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

Tabela 4. Bezpośrednie wpływy finansowe w przypadku realizacji wariantu 2, przy średniorocznym wzroście cen gruntów na poziomie 5,0%²⁰.

WARIANT 2		Średnioroczny wzrost cen gruntów
SPRZEDAŻ BEZPRZETARGOWA		5,0%
1.	Wartość działki gruntu nr ew. *** na dzień 20.09.2007 r.	18 962 000 zł
2.	Wartość prawa korzystania z przestrzeni nad częścią działki gruntu nr ew. X	3 044 000 zł
3.	Zdyskontowana wartość parkingu wielopoziomowego na dzień 20.09.2007 r.	2 026 516 zł
4.	Zdyskontowana na dzień 20.09.2007 r. wartość utraconych wpływów do dnia wygaśnięcia umowy dzierżawy.	138 994 zł

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Symulowane korzyści finansowe dla Gminy Miasta Szczecin²¹.

Wartość nieruchomości dla Gminy Miasta Szczecin (możliwe do uzyskania bezpośrednie korzyści finansowe)			
Kontynuacja umowy dzierżawy		Sprzedaż bezprzetargowa	
2,5%	5,0%	2,5%	5,0%
6 531 521 zł	11 130 051 zł	23 305 351 zł	24 171 510 zł

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionego opracowania wyłonił się obraz wariantów, jakie gmina rozważa w zakresie gospodarowania jedną z nieruchomości. W zależności od przyjętego rozwiązania wartość nieruchomości kształtuje się na innym poziomie. Przy realizacji wariantu 1 – kontynuacji umowy dzierżawy gruntu – wpływy do budżetu byłyby niższe aniżeli przy realizacji wariantu 2 – sprzedaży bezprzetargowej. Wariant 1 gwarantuje

²⁰ Ibidem.

²¹ D. Zarzecki, *Ocena wariantów postępowania względem działki Y, Szczecin 2007.*

jednak Gminie Szczecin dysponowanie nieruchomością do końca trwania umowy, tj. do 2030 roku i w tym okresie podejmowanie decyzji co do jej przeznaczenia i użytkowania, a po wygaśnięciu umowy dzierżawy grunt pozostaje własnością Gminy Szczecin. Realizacja wariantu 2 gwarantuje zaś szybkie wpływy do budżetu i możliwość finansowania innych zadań o charakterze inwestycyjnym. Decyzje w zakresie zarządzania, a szerzej ujmując – gospodarowania nieruchomościami – podejmuje często administracja publiczna. Podany przykład ukazuje znacznie współpracy organów administracji i środowisk specjalizujących się w analizie, doradztwie, sporządzaniu ekspertyz i wariantów opłacalności inwestycji na rynku nieruchomości.

Reasumując, miasto chcąc być kreatorem rozwoju oraz podwyższać swoją sprawność w zarządzaniu nieruchomościami powinno:

- dążyć do opracowywania strategii rozwoju oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego jako narzędzi przewagi konkurencyjnej na szczeblu samorządowym,
- podejmować działania prowadzące do podwyższania wartości nieruchomości, jako determinanty atrakcyjności inwestycyjnej i wysokich walorów przestrzeni,
- współpracować ze środowiskiem naukowym oraz specjalistami z branży nieruchomości w zakresie opracowywania analiz i prognoz oraz koncepcji wykorzystania nieruchomości,
- tworzyć „dynamiczną” i funkcjonalnie zróżnicowaną przestrzeń jako odpowiedź na zapotrzebowanie „dynamicznego”, rozwijającego się społeczeństwa.

Podsumowanie

Reasumując należy podkreślić konieczność dokonywania zmian w zakresie nie tylko podejścia administracji do społeczeństwa, ale też szanse na tzw. „dobrą administrację”, jakie daje współpraca środowisk naukowych i zawodowych z administracją samorządową w zakresie doradztwa na rynku nieruchomości komercyjnych i opracowywania wariantów gospodarowania nieruchomościami. To podejście zapewnia nie tylko realizację wskazanych powyżej założeń polityki zarządzania nieruchomościami, ale pozwala na uwiarygodnienie działań prowadzonych przez administrację. Współpraca trzech środowisk pozwala na obiektywizację podejmowanych działań i rozstrzygnięć, ponadto wprowadza element tak pożądaney wymiany doświadczeń wskazanych środowisk, co sprzyja dalszemu zwiększaniu efektywności działań administracji samorządowej.

Zarządzanie nieruchomościami jest bardzo ważkim obszarem decyzji administracji publicznej, dlatego też należy zwiększać efektywność nie tylko podejmowanych decyzji, ale również działań. Poprzez współpracę międzyśrodowiskową i wdrażanie drucker'owskich zasad można zmienić procedury zarządzania nieruchomościami gminnymi, co powinno przyczynić się do wzrostu ich efektywności i wzrostu jakości zarządzania nieruchomościami gminnymi.

Literatura

1. Drucker P., *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins, New York 1999.

2. Kalus S. (red.), *Działalność rzeczoznawców majątkowych na rzecz gmin*, VII Krajowa Konferencja Rzeczoznawców Majątkowych, OWN PAN, Poznań 1998.
3. Jędrzejkowski P., Słojewski R., Wiland M., Wójcik A. (red.), *Ewolucja planowania przestrzennego w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej*, ZOIU, Wrocław 2004.
4. Filipiak B. (red.), *Metodyka kompleksowej oceny gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego*, DIFIN, Warszawa 2009.
5. Hozer J. (red.), *Nieruchomości i finansowanie inwestycji*, IADiPC, Szczecin 2004.
6. Kieżun W. (red.), *O sprawną administrację publiczną*, „Ius et Lex” 2005, nr 3.
7. Żróbek S. (red.), *Procedury i negocjacje w gospodarowaniu i zarządzaniu nieruchomościami*, IX Konferencja Naukowa, PIDN, Poznań-Kiekrz 2001.
8. Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym Dz. U. nr 80, poz. 717.
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym Dz. U. nr 16, poz. 95.
10. Cymerman R. (red.), *Współdziałanie rzeczoznawców majątkowych, urbanistów i gmin w procesie sporządzania i realizacji opracowań planistycznych*, I Konferencja Naukowo-Techniczna PSRWN, PFSRM, Gdańsk 2001.
11. Kucharska-Stasiak E. (red.), *Zarządzanie Nieruchomościami*, Valor, Łódź 2000.
12. Zegarek M., *Operat szacunkowy dotyczący określenia wartości nieruchomości Y*, Szczecin 2007.
13. Zarzecki D., *Ocena wariantów postępowania względem działki Y*, Szczecin 2007.

Summary

PROSPECTIVE CHANGES IN URBANS PROPERTY MANAGEMENT

The article shows the meaning of cooperation between municipality and scientists and branch analysts in the field of property management.

Municipality has a big role in property management process. New trends in management, like effective, economic, and ethic management, can increase the value of the property and create strong position, compare to other municipalities. Role of this cooperation should be seen at preparing analyses, plans and options, how to manage and exploit the property.

That shape of property management can increase effectiveness of municipality as well as the value of the property in the city.