

Adam Nalepka

Zarządzanie zasobem nieruchomości mieszkaniowych : aspekt organizacyjny

Problemy Rozwoju Miast 2/1-2, 65-75

2005

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Adam Nalepka

ZARZĄDZANIE ZASOBEM NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH ASPEKT ORGANIZACYJNY

Abstrakt. Każda gmina została wyposażona w zasób nieruchomości, wśród których znaczny udział mają nieruchomości mieszkaniowe. Podstawowym celem tego zasobu jest zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych członków gminnej wspólnoty samorządowej.

Zarządzanie nieruchomościami komunalnymi gminy opiera się na dwóch podstawowych modelach. 1. Zarządzanie świadczone jest przez gminne jednostki organizacyjne, działające w formie zakładów lub jednostek budżetowych, jednoosobowych spółek gminy (spółek z o.o., spółek akcyjnych). 2. Zarządzanie świadczone jest przez prywatne podmioty gospodarcze, działające na podstawie umów o zarządzanie.

W opracowaniu scharakteryzowano istotę i zasady funkcjonowania tych modeli oraz przedstawiono praktyczne przypadki ich zastosowania.

Słowa kluczowe: nieruchomości mieszkaniowe, zarządzanie nieruchomościami komunalnymi, organizacja zarządzania, administracja budynków, mienie gminy

1. Uwagi wstępne

Zasób nieruchomości gmin tworzony jest w celu umożliwienia wykonywania przez nie ustawowych zadań własnych o charakterze usług publicznych. Wśród nieruchomości komunalnych podstawowy udział ma zasób nieruchomości mieszkaniowych. Podstawowym celem tego zasobu jest zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych określonych członków wspólnoty samorządowej. W skład tego zasobu wchodzi lokale stanowiące własność gmin, komunalnych osób prawnych, spółek prawa handlowego utworzonych z udziałem gminy (z wyjątkiem TBS) oraz lokale pozostające w samoistnym posiadaniu tych podmiotów⁵². Lokale mieszkalne wchodzące w skład mieszkaniowego zasobu gminy są w większości przeznaczone do stałego wynajmowania i są trwale zasiedlone.

2. Modele organizacyjne zarządzania komunalnym zasobem mieszkaniowym

Organizacja zarządzania nieruchomościami komunalnymi i ich wykorzystywanie do realizacji zadań publicznych gminy opiera się na dwóch podstawowych modelach:

- zarządzanie świadczone przez gminne jednostki organizacyjne, działające w formie:
 - zakładów lub jednostek budżetowych,
 - jednoosobowych spółek gminy (spółek z o.o., spółek akcyjnych),

⁵² E. Bończak-Kucharczyk, [2], s. 126.

- zawieranie umów o zarządzanie z innymi podmiotami gospodarczymi⁵³.

W pierwszym modelu gospodarowania nieruchomościami komunalnymi gmina realizuje funkcję zarówno decyzyjną, organizatorską, jak i wykonawczą. Realizacja procesu zarządzania nieruchomościami przebiega tu na dwóch poziomach hierarchicznych. Rada gminy, prezydent (burmistrz, wójt) formułują strategię zarządzania oraz ustalają zasady i narzędzia jej realizacji, zaś jednostka organizacyjna gminy organizuje proces zarządzania oraz realizuje poszczególne zadania z tym związane. Zgodnie z przepisami Ustawy o samorządzie gminnym [12], obowiązkiem osób uczestniczących w zarządzaniu mieniem komunalnym jest zachowanie szczególnej staranności przy wykonywaniu zarządu zgodnie z przeznaczeniem tego mienia i jego ochrona. Z powyższego rozstrzygnięcia wynika, jak podkreślają niektórzy autorzy, że zarządzający nie musi osiągnąć zamierzonych efektów wykorzystania mienia, musi tylko dowieść, że gorliwie służył sprawie, podejmując określone działania⁵⁴. Dlatego też osoby zarządzające mieniem komunalnym skupiają uwagę na dokumentach, działaniach, faktach, potwierdzających ich starania, są bowiem oceniane za staranność, a nie za efektywność, przedsiębiorczość, skuteczność. To przesądza o tym, że mieszkańcy gminy oczekują, że władze gminy wybierać będą inne, proefektywnościowe modele zarządzania mieniem komunalnym.

W drugim modelu zarządzanie nieruchomościami gminy realizowane jest na trzech poziomach. Rada gminy, prezydent realizują zadania o charakterze strategicznym, jednostka organizacyjna gminy (jednostka lub zakład budżetowy) organizuje zarządzanie nieruchomościami, zaś wybrany (najczęściej w drodze przetargu) podmiot prywatny wykonuje zadania zarządzania nieruchomością. Podmiot prywatny zarządzający nieruchomościami komunalnymi musi godzić interes gminy i użytkowników oraz dostawców usług. Musi także wybierać między krótkoterminowymi korzyściami a długoterminową wartością nieruchomości. W tym modelu zarządzania podmiot zarządzający powinien traktować nieruchomość jako kapitał i realizować takie cele strategiczne, jak maksymalizacja dochodów z nieruchomości i wzrost wartości rynkowej nieruchomości⁵⁵.

3. Zarządzanie zasobem przez gminne jednostki organizacyjne

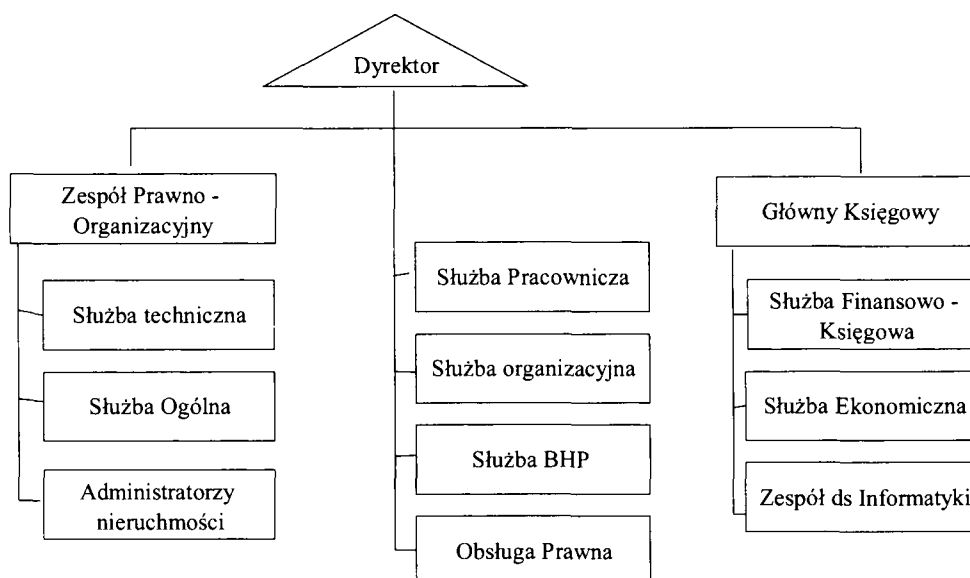
3.1. Zarządzanie zasobem mieszkaniowym gminy przez zakład budżetowy

Zarządzanie nieruchomościami gminy powierzają najczęściej zakładom budżetowym, które prowadzą działalność gospodarczą na zasadzie odpłatności, pokrywając swoje wydatki z dochodów własnych. Schemat organizacyjny zakładu budżetowego, przystosowanego do zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi, przedstawia ryc. 1.

⁵³ Prywatyzacja usług komunalnych w Polsce, [5], s. 139-140.

⁵⁴ T. Wawak, K. Wajda, *Rola organów samorządu terytorialnego w sprawowaniu nadzoru właścicielskiego*, [13], s. 274.

⁵⁵ A. Nalepka, *Organizacja zarządzania nieruchomościami w systemie zleceń*, [3], s. 34 i n.



Ryc. 1. Schemat organizacyjny zakładu budżetowego zarządzającego nieruchomościami

Źródło: D. A. Sikora, *Zmiany w zarządzaniu komunalnymi zasobami mieszkaniowymi* "Współczesne zarządzanie" 2004 nr 4.

Zakładami budżetowymi są takie jednostki sektora finansów publicznych, które:

- 1) stanowią jednostkę gminy wyodrębnioną organizacyjnie i nie mają osobowości prawnej,
- 2) prowadzą określoną działalność w imieniu i na rachunek gminy, w zakresie udzielonych przez gminę pełnomocnictw,
- 3) pokrywają koszty swojej działalności z przychodów własnych, z możliwością iż:
 - zakład budżetowy może otrzymywać z budżetu dotacje przedmiotowe,
 - zakład budżetowy może otrzymywać dotacje podmiotowe lub dotacje celowe na dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji w zakresie określonym w odrębnych przepisach.

Zakład budżetowy jako zarządca nieruchomości ma ograniczone możliwości działania, ponieważ nie ma osobowości prawnej, co uniemożliwia mu samodzielne funkcjonowanie na rynku, zaciąganie kredytów, występowanie przed sądami. Powiązanie z budżetem gminy sprawia, że zakład budżetowy nie może gromadzić środków finansowych na kontach bankowych dłużej niż przez rok budżetowy, co utrudnia gromadzenie środków na inwestycje i remonty zarządzanych nieruchomości w długim okresie. Nadto w myśl przepisów ustawy o gospodarce komunalnej zakład budżetowy nie powinien zarządzać nieruchomościami mieszkaniowymi, ponieważ nie mieści się to w zakresie zadań użyteczności publicznej. Usługi te bowiem skierowane są do pewnej grupy osób: mieszkańców (użytkowników) danej nieruchomości.

3.2. Zarządzanie zasobem mieszkaniowym gminy przez jednoosobową spółkę gminy

Zarządzanie mieszkaniowym zasobem gminy może być powierzone jednoosobowej spółce gminy, spółce akcyjnej lub z o.o.

W badanym przypadku powołana została odrębna jednostka organizacyjna, Miejski Zarząd Budynków Mieszkalnych (MZBM). Jednostka ta, utworzona w 1958 r., funkcjonowała początkowo jako przedsiębiorstwo państwowe, by w miarę upływu czasu i przemian ustrojowych oraz ustawodawczych, regulujących status prawny tego typu jednostek, stać się spółką prawa handlowego.

Badana gmina jest właścicielem 48 budynków oraz współwłaścicielem 98 budynków, w których znajdują się lokale mieszkalne. W 49 budynkach gmina jest właścicielem w 100%, w 97 budynkach funkcjonują wspólnoty mieszkaniowe, współwłaścicielami są osoby fizyczne i prawne oraz gmina.

Charakterystykę zasobu mieszkaniowego gminy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka zasobu mieszkaniowego badanej gminy

Wyszczególnienie	Jednostka miary	Liczba
Budynki	szt.	146
Łączna powierzchnia budynków	m ²	200 471
Powierzchnia lokali mieszkalnych	m ²	181 226
Powierzchnia lokali użytkowych	m ²	19 245
Lokale mieszkalne	szt.	3 981
Lokale użytkowe	szt.	327

Źródło: Dane z MZBM Sp. z o.o., Dział Finansowo-Księgowy

Organem założycielskim MZBM sp. z o.o. jest burmistrz miasta. Strukturę organizacyjną tej jednostki przedstawia ryc. 2.

MZBM Sp. z o.o. zarządza gminnym zasobem nieruchomości mieszkaniowych na podstawie umowy o zarządzanie z burmistrzem miasta.

Na działalność eksploatacyjną Spółki składa się:

- obsługa administracyjno-techniczna najemców i właścicieli lokali wykupionych,
- zapewnienie dostaw wody, energii elektrycznej, ciepłej i gazowej,
- umożliwienie odbioru programów telewizyjnych i radiowych,
- odbiór nieczystości stałych i płynnych,
- utrzymanie czystości w pomieszczeniach wspólnych budynków (klatki schodowe, korytarze piwniczne, suszarnie, strychy).

MZBM prowadzi również działalność remontową, na którą składają się remonty kapitalne, remonty bieżące oraz prace konserwacyjne. Obecnie MZBM sp. z o.o. zatrudnia średnio 160 pracowników (tab. 2).



Ryc. 2. Schemat organizacyjny Miejskiego Zarządu Budynków Mieszkalnych sp. z o.o.
Źródło: Regulamin Organizacyjny MZBM sp. z o.o.

Tabela 2. Średnie zatrudnienie w 2003 r. w poszczególnych grupach pracowniczych

Zatrudnienie w poszczególnych grupach	Liczba etatów	Udział w %
Konserwatorzy	47	38
Dozorcy	39	31
Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	38	31
Razem	124	100

Źródło: Dane MZBM sp. z o.o.

Organy gminy kontrolują zarządzanie gminnym zasobem nieruchomości mieszkaniowych przez Spółkę, a Spółka składa coroczne sprawozdanie ze swej działalności.

4. Zarządzanie zasobem mieszkaniowym gminy na podstawie umów z podmiotami prywatnymi

W drugim modelu zarządzania nieruchomościami komunalnymi gmina formułuje politykę zarządzania nieruchomościami i organizuje usługi, a ich świadczeniem zajmuje się podmiot prywatny. Zaletą tego rozwiązania jest brak sprzeczności celów i zasad realizacji funkcji przez gminę, z potencjalnym dążeniem do wysokiej efektywności działania podmiotów prywatnych, szczególnie gdy działają w warunkach konkurencji. Wadą natomiast jest

konieczność opracowania przez gminę jasnych zasad realizacji zadań i skutecznego mechanizmu kontroli działalności podmiotu prywatnego.

Gmina może zlecić zarządzanie zasobem mieszkaniowym na podstawie umów cywilno-prawnych (umowy zlecenia, umowy o roboty budowlane, agencyjnej, przewozu, spedycji, składu) podmiotom prywatnym. Sposób zorganizowania zarządzania nieruchomościami komunalnymi powinien być adekwatny do zasad realizacji zadań publicznych, lokalnych potrzeb i możliwości, rodzaju prowadzonej działalności, specyfiki gminy i polityki jej rozwoju.

5. Zarządzanie zasobem mieszkaniowym miasta Krakowa

5.1. Charakterystyka zasobu lokali komunalnych miasta Kraków

Mieszkaniowy zasób m. Krakowa tworzą lokale mieszkalne położone w budynkach stanowiących w całości własność miasta oraz w budynkach stanowiących współwłasność miasta i innych podmiotów, tj. osób fizycznych, prawnych i skarbu państwa. W 2002 r. w zarządzie Miasta Krakowa znajdowało się 2185 budynków. Ich strukturę własnościową w latach 1999-2002 przedstawia tabela 3.

W zarządzanych przez ZBK budynkach znajdują się mieszkania, które są własnością miasta i innych podmiotów, tj. osób fizycznych, prawnych i skarbu państwa. Strukturę własnościową mieszkań zarządzanych przez ZBK Kraków przedstawia tabela 4.

Z danych zawartych w powyższych tabelach widać, że wyraźnie zmniejsza się zasób lokali komunalnych w zarządzie ZBK Kraków. Wynika to przede wszystkim z konsekwentnej prywatyzacji zasobów, prowadzonej przez gminę Kraków.

Tabela 3. Struktura własności budynków w zarządzie Miasta Krakowa w latach 1999-2002

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002
Liczba budynków w zarządzie ZBK	2448	2392	2206	2185
1. Budynki mieszkalne	2170	2082	1878	1788
m. Krakowa	257	232	250	247
skarbu państwa	18	58	27	-
wspólnot mieszkaniowych	1399	1376	1198	1148
prywatne	435	400	346	311
mieszane (m. Krakowa + s.p. + prywatne)	79	74	84	82
w tym skarb państwa + prywatne	7	7	14	14
2. Budynki użytkowe	278	310	328	397
w tym własność:				
m. Krakowa + skarbu państwa	244	279	295	354
prywatna	24	22	22	32
mieszana	9	8	8	8
wspólnot	1	1	3	3
3. Budynki nie będące w zarządzie miasta, w których miasto było członkiem wspólnoty	113	160	334	412

Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej m. Krakowa za 2002 r.

Tabela 4. Struktura własnościowa mieszkań zarządzanych przez ZBK w latach 1999-2002

Wyszczególnienie		1999	2000	2001	2002
Liczba mieszkań w zarządzie komunalnym (ZBK)		60 241	58 021	48 993	45 099
w tym:					
własność budynku	własność mieszkań				
komunalna	mieszkania komunalne	2 755	2 303	2 481	2 135
prywatna	mieszkania prywatne wynajmowane za czynsz regulowany (kwaterunek)	4 289	3 998	3 426	3 121
wspólnoty mieszkaniowej	mieszkania komunalne	28 431	26 431	20 617	17 823
	mieszkania prywatne wykupione z zasobu komunalnego	23 966	24 506	21 521	20 791
gminno-prywatna	mieszkania gminno-prywatne z czynszem regulowanym	800	783	948	730
Liczba mieszkań komunalnych poza zarządkiem ZBK		1 734	2 526	5 512	6 992

Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej m. Krakowa za 2002 r.

Ogólna powierzchnia lokali mieszkalnych i użytkowych w zarządzie Miasta ulega stale maleje (zob. tab. 5) i wynosiła w 2002 r. 2,3 mln m², w tym lokale mieszkalne stanowiły 86%⁵⁶. Powierzchnię lokali, pozostających w zarządzie ZBK w latach 1999-2002 przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Powierzchnia mieszkań w zarządzie ZBK w latach 1999-2002 (w tys. m²)

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002
Powierzchnia lokali w zarządzie ZBK	3035	2 932	2 526	2 342
Powierzchnia lokali mieszkalnych komunalnych	1 632	1 511	1 250	1 058
w tym w budynkach własności:				
m. Krakowa + skarb państwa	122	102	116	118
prywatnej	211	196	169	154
mieszanej (m. Kraków + s.p. + prywatna)	44	43	51	51
wspólnot mieszkaniowych	1 255	1 169	914	735
Powierzchnia lokali mieszkalnych prywatnych (wykupionych od miasta)	1 089	1 110	977	945
Powierzchnia lokali użytkowych	313	311	300	340
Powierzchnia lokali komunalnych poza zarządkiem ZBK, w tym:	90	131	275	351
powierzchnia lokali mieszkalnych	78	112	242	301
powierzchnia lokali użytkowych	12	19	33	50

Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej m. Krakowa za 2002 r.

5.2. Organizacja zarządzania zasobem lokali mieszkalnych miasta Krakowa

Zasady gospodarowania mieszkaniowym zasobem miasta Krakowa opierają się na uchwale nr CXVIII/1088/02 Rady Miasta Krakowa z dnia 10 lipca 2002 r. w sprawie wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem m. Krakowa. Ustanowiona tą uchwałą organizacja zarządzania komunalnym zasobem mieszkaniowym m. Krakowa ma układ hierarchiczny (wieloszczeblowy).

Szczebel I: Rada Miasta, Prezydent, Urząd Miasta, Wydział Architektury Geodezji i Budownictwa (w jego skład wchodzi dawny Wydział Lokali i Budynków). Zajmuje się opracowywaniem i podejmowaniem decyzji strategicznych dotyczących strategii

⁵⁶ P. Ryszka, *Restrukturyzacja zarządzania komunalnym zasobem mieszkaniowym na przykładzie Krakowa*.

mieszkaniowej, polityki, finansowania, inwestycji, prywatyzacji gospodarki zasobami mieszkaniowymi, przygotowaniem projektów i podejmowaniem uchwał (decyzji) w sprawie regulacji prawnych, planów budżetowych, polityki lokalowej, sprawowaniem nadzoru nad działalnością Zarządu Budynków Komunalnych.

Szczebel II: Zarząd Budynków Komunalnych (ZBK). Był on zakładem budżetowym, podlegającym Zarządowi Miasta Krakowa, powołanym w 1994 r. w miejsce Przedsiębiorstw Gospodarki Mieszkaniowej, a obecnie funkcjonuje jako jednostka budżetowa miasta. ZBK sprawuje zwykły zarząd nieruchomościami mieszkaniowymi stanowiącymi własność i współwłasność miasta, osób fizycznych i prawnych oraz nieruchomościami prywatnymi. Zadaniem ZBK jest więc zwykły zarząd nieruchomościami mieszkalnymi należącymi do miasta. Statut ZBK⁵⁷ stanowi, że jego zadania obejmują:

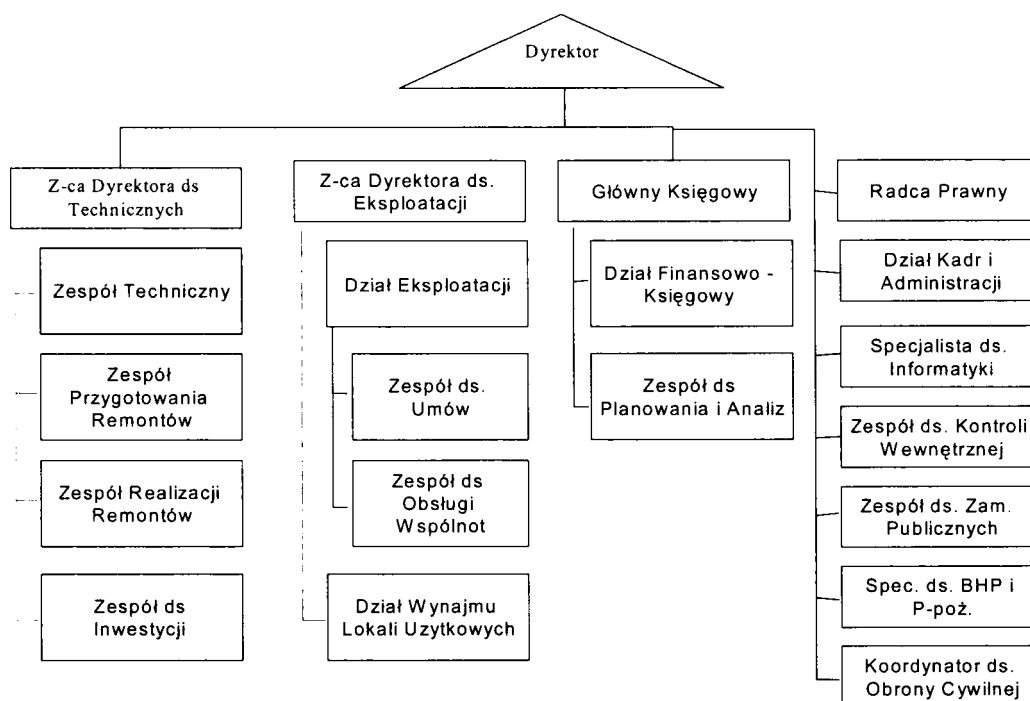
- zawieranie umów o administrację, eksploatację, konserwację budynków i terenów stanowiących ich otoczenie, nadzór nad ich realizacją;
- przygotowanie i zawieranie umów na remonty budynków i mieszkań;
- pełnienie funkcji inwestora, w tym przygotowywanie w systemie własnym lub zleconym i realizowanie w systemie zleconym inwestycji mieszkaniowych;
- kompleksowe planowanie i nadzór nad realizacją remontów budynków znajdujących się w mieszkaniowym zasobie gminnym;
- obsługa wspólnot mieszkaniowych, w tym finansowo-księgowo w zakresie przekazywania udziału gminy w kosztach utrzymania nieruchomości dla tych budynków, których gmina jest właścicielem, a nie sprawuje zarządu, zawieranie umów o pełnienie obowiązków wynajmującego lokale gminy;
- organizowanie i obsługa wynajmu lokali użytkowych pozostających w zarządzie gminy;
- występowanie w imieniu gminy w postępowaniu przed sądami powszechnymi, Sądem Najwyższym i Naczelnym Sądem Administracyjnym w sprawach:
 - wstąpienia w stosunek najmu po śmierci najemcy;
 - nakazania opróżnienia lokalu w związku z rozwiązaniem najmu poprzez jego wypowiedzenie, w związku z zajmowaniem lokalu bez tytułu prawnego, w związku z koniecznością przeprowadzenia remontu lokalu;
- wykonanie innych zadań z zakresu administracji zasobów publicznych zleczanych przez uprawnione organy gminy, pod warunkiem zapewnienia przez te organy środków finansowych;
- prowadzenie archiwum dokumentów, przejętych po byłych Przedsiębiorstwach Gospodarki Mieszkaniowej.

⁵⁷ Statut Zarządu Budynków Komunalnych w Krakowie, Uchwała nr 1085/97 Zarządu Miasta Krakowa z 2 października 1997 r.

ZBK sprawuje zarząd zasobem nieruchomości mieszkaniowych miasta przez 17 spółek prawa handlowego (podmioty prywatne), wyłonionych w drodze przetargu, którym zleca w trybie umownym wykonywanie zadań w zakresie zarządzania budynkami mieszkalnymi (administracja, eksploatacja i konserwacja). W umowie o zarządzanie nieruchomościami ZBK szczegółowo określa zadania do wykonania, kalkuluje koszt realizacji tych zadań oraz z góry określa wynagrodzenie dla tych spółek. Spółki te działają poza strukturami Urzędu Miasta, co pozwala na rozdzielenie funkcji zarządcy i administratora budynków. ZBK w imieniu miasta sprawuje nadzór nad zakresem i jakością wykonywanych przez spółki zadań, nie zajmując się bezpośrednią ich realizacją.

Decyzje w sprawach wykraczających poza zakres zwykłego zarządu dotyczące m.in. własności, dysponowania zasobem mieszkaniowym, finansowania, inwestycji itp. pozostają w kompetencji Rady Miasta bądź Prezydenta⁵⁸.

Działalnością ZBK kieruje dyrektor, który również reprezentuje ZBK na zewnątrz, podejmuje decyzje w zakresie ustalonym planem finansowo-rzeczowym, zatwierdzanym przez Zarząd Miasta. Dyrektor swoje funkcje wykonuje przy pomocy zastępcy ds. technicznych, zastępcy ds. eksploatacyjnych, głównego księgowego i podległych komórek oraz stanowisk funkcyjnych. Strukturę organizacyjną ZBK przedstawia ryc. 3.



Ryc. 3. Schemat organizacyjny Zarządu Budynków Komunalnych

Źródło: Statut ZBK.

⁵⁸ Uchwała nr XV/99/03 RMK z 7 maja 2003 r. w sprawie gospodarowania nieruchomościami Miasta Krakowa.

Szczebel III: administracje budynków lub zespołów budynków (spółki prawa handlowego). Zadania zarządzania wydzielonymi zespołami nieruchomości mieszkaniowych sprawuje 17 podmiotów prywatnych, działających obecnie w formie spółek prawa handlowego. Ich zadaniem jest obsługa mieszkańców, wynikająca z umów najmu, utrzymanie budynków, powierzchni wspólnych w budynkach i ich otoczenia, wykonywanie drobnych konserwacji i napraw.

6. Uwagi końcowe

Podjęte w niniejszym opracowaniu rozważania uświadamiają różnorodność rozwiązań organizacyjnych stosowanych w gminach w zakresie zarządzania mieniem gminy, a szczególnie zasobami mieszkaniowymi. Wiele gmin stosuje określony model zarządzania komunalnym zasobem mieszkaniowym bez wnikliwej analizy jego mocnych i słabych stron oraz efektywności. Władze wielu gmin nie widzą potrzeby i nie rozważają możliwości zastąpienia dotychczas stosowanego modelu zarządzania innym, zapewniającym wyższą efektywność gospodarowania. Przeprowadzona w opracowaniu charakterystyka modeli organizacyjnych zarządzania zasobem mieszkaniowym gminy może stanowić dla władz gmin punkt wyjścia przy poszukiwaniu adekwatnych do posiadanego zasobu nieruchomości mieszkaniowych oraz sytuacji gminy sposobów rozwiązania tego złożonego problemu.

Literatura

1. Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa za 2002 r. Wyd. UMK, Kraków 2003.
2. Bończak-Kucharczyk E., *Zarządzanie nieruchomościami mieszkaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
3. Nalepka A., *Organizacja zarządzania nieruchomościami w systemie zleceń*, "Nieruchomości C.H.Beck" 2004 nr 7.
4. Nalepka A., *Założenia organizacyjno-prawne projektowania systemu zarządzania nieruchomościami*, Zeszyty Naukowe AE Kraków, nr 649, 2004.
5. *Prywatyzacja usług komunalnych w Polsce*, Praca zbior. pod red. T. Aziewiczza, Wyd. IBnGR, Lublin – Gdańsk 1994.
6. Ryszka P., *Restrukturyzacja zarządzania komunalnym zasobem mieszkaniowym na przykładzie Krakowa*, Praca magisterska KENiPI AE Kraków 2004.
7. *Statut Zarządu Budynków Komunalnych w Krakowie*, Uchwała nr 1085/97 Zarządu Miasta Krakowa z dnia 2 października 1997 r.
8. Tertelis M., *Umowa o zarządzanie nieruchomością*, C.H.Beck, Warszawa 2003.
9. *Uchwała nr VII/72/03 Rady Miasta Krakowa z dnia 12 marca 2003 r. w sprawie przekształcenia zakładu budżetowego pod nazwą Zarząd Budynków Komunalnych w Krakowie ul. Wielopole 17a w jednostkę budżetową pod nazwą Zarząd Budynków Komunalnych*.
10. *Uchwała nr X/98/94 Rady Miasta Krakowa z dnia 21 grudnia 1994 r. w sprawie utworzenia zakładu budżetowego pod nazwą Zarząd Budynków Komunalnych w Krakowie*.
11. *Uchwała nr XV/99/03 RMK z dnia 7 maja 2003 r. w sprawie gospodarowania nieruchomościami Miasta Krakowa*.
12. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym*, Dz. U. 2001 nr 142, poz. 1591 (tekst jednolity), art. 50.

13. Wawak T., Wajda K., *Rola organów samorządu terytorialnego w sprawowaniu nadzoru właścicielskiego*, w: *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Praca zbior. pod red. S. Rudolfa, Wyd. UŁ, Łódź 2002.

HOUSING STOCK MANAGEMENT. AN ORGANISATIONAL ASPECT

Abstract. Each commune or municipality owns considerable real estate assets, including housing stock. A basic objective of such assets is to satisfy the community members' housing needs. Municipal housing stock management is based on two general models. (1) Management is carried out by the municipal organisational units, which operate as municipal companies or departments, solely owned by the municipality (in the form of either limited liability companies or joint-stock companies). (2) Management is carried out by private operators acting on the basis of management contracts. The paper describes the essence and operating principles of those models, with practical cases of their application.

Key Words: housing real estate, municipal real estate management, management organisation, housing administration, municipality's assets

Prof. dr hab. Adam Nalepka
Katedra Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego
AE Kraków