

Artur Janowski, Radosław Wiśniewski

Gospodarowanie zasobami nieruchomości w warunkach rynkowych : część 2

Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum 7/2, 5-23

2008

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.

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI NIERUCHOMOŚCI W WARUNKACH RYNKOWYCH, CZĘŚĆ II*

Artur Janowski, Radosław Wiśniewski

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Streszczenie. W ostatnim dziesięcioleciu gospodarka Polski stała się gospodarką rynkową opartą na prawie własności. Zmiany, które występowały w sposób ciągły na rynku nieruchomości od początku lat dziewięćdziesiątych, ostatnio zaczęły się stabilizować. Powstanie rynku nieruchomości było jedną z przyczyn rozwoju gospodarki nieruchomościami w Polsce. Dziedzina ta podlega ciągłym zmianom wywoływanym przez czynniki o różnym charakterze. Jednym z nich jest ciągle wzrastająca wartość nieruchomości. Wartość ta wyrażona w pieniądzu, na tle wartości innych rzeczy, jest wysoka. Oznacza to, iż wzrost wartości nieruchomości jako rzeczy cennej wpływa na wzrost znaczenia samej rzeczy. Tak też jest z sektorem nieruchomości w Polsce. Sektor ten ciągle się rozwija, co stymulowane jest wysokimi stopami zwrotu zainwestowanego kapitału na rynku nieruchomości.

Sektor nieruchomości to pojęcie obejmujące zarówno nieruchomości prywatne, jak i publiczne. Te ostatnie pogrupowane są w Polsce w zasoby nieruchomości (ZN). Sektor publiczny zdominowany jest w naszym kraju przez dwa zasoby: państwowy i gminny. Obok nich występują zasoby samorządu powiatowego i wojewódzkiego. Ich znaczenie w całej gospodarce narodowej wynika z dwóch podstawowych przesłanek. Pierwsza to funkcja, jaką nieruchomości pełnią w procesach inwestycyjnych realizowanych przez podmioty na rynku nieruchomości. Druga związana jest z kluczową rolą nieruchomości we wszystkich procesach rozwoju społeczno-gospodarczego (ekonomicznym, społecznym, gospodarczym itd.). Procesy gospodarowania przestrzenią podporządkowane zasadom rynku zmuszają do efektywnego wykorzystania wszystkich czynników tego procesu. W momencie kształtowania się gospodarki rynkowej powstała potrzeba określenia odpowiednich zasad planowania, gospodarowania i zarządzania zasobami nieruchomości, tak aby procesy te były racjonalne i przynosiły określone korzyści. Uchwalona w 1997 roku Ustawa o gospodarce nieruchomościami (DzU 2004, nr 261, poz. 2603 ze zm.) wprowadziła jednolite zasady funkcjonowania publicznych zasobów nieruchomości w Polsce. Zasoby nieruchomości osób prywatnych nie

* Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004–2006 jako projekt badawczy nr 4 T12E 036.

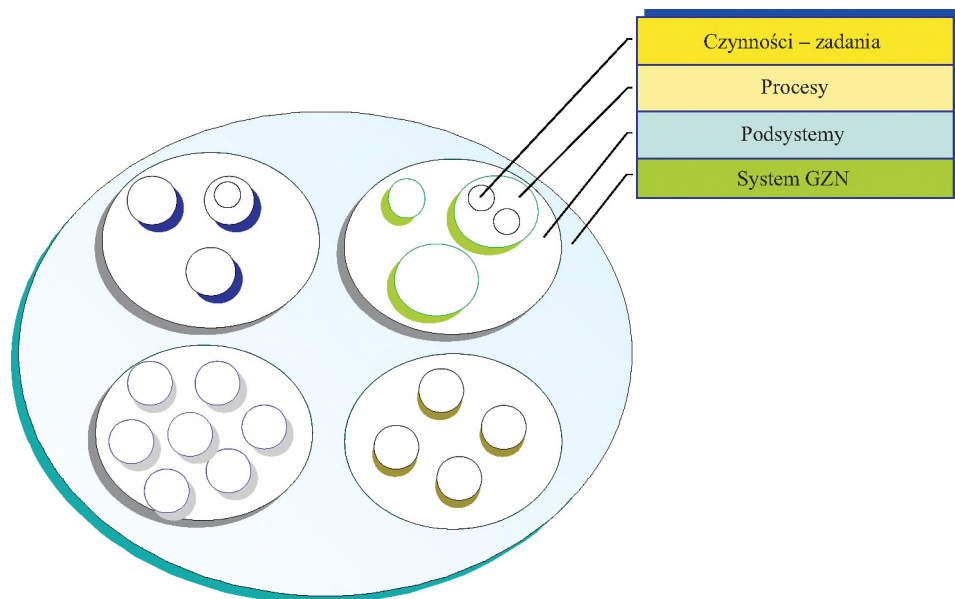
są regulowane w sposób szczegółowy przepisami prawa krajowego. Podlegać powinny jednak, w sensie gospodarczym i społecznym, podobnym zasadom gospodarowania, jak zasoby publiczne.

Niniejszy artykuł jest pierwszą częścią pracy, na którą składają się dwa artykuły publikowane w dwóch kolejnych numerach „*Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum*”. Cała praca ma na celu wskazanie podstawowych zadań, które powinny być realizowane w ramach procesów gospodarowania zasobami nieruchomości. Zadania te rozpatrywane są w kontekście systemowym. Zostały one usystematyzowane na podstawie koncepcji systemowego gospodarowania zasobami nieruchomości w gminie zaproponowanej przez Wiśniewskiego i in. [2006] oraz Renigier i Wiśniewskiego [2006].

Słowa kluczowe: zasoby nieruchomości, system gospodarowania, plan wykorzystania zasobu

KONCEPCJA SYSTEMU GOSPODAROWANIA ZASOBAMI NIERUCHOMOŚCI (GZN)

Koncepcja to ogólne ujęcie czegoś lub obmyślony plan działania, rozwiązania czegoś [Encyklopedia PWN 2006]. Uwzględniając ogólną definicję, koncepcja systemu gospodarowania zasobami nieruchomości to opracowanie ogólnych założeń dotyczących pla-



Rys. 1. Koncepcja systemu gospodarowania zasobami nieruchomości

Fig. 1. Conception of real estate land management resource system

nowania, programowania i wykonywania procesów gospodarowania nieruchomościami w zasobach nieruchomości. Koncepcja ta ma na celu wskazanie (rys. 1):

- modułów (podsystemów) funkcjonalnych systemu GZN,
- procesów tworzących poszczególne podsystemy,
- procedur składających się na poszczególne procesy,
- zadań wykonywanych w ramach realizacji poszczególnych procedur,
- relacji i zależności występujących między poszczególnymi podsystemami, procesami, procedurami i zadaniami w systemie GZN.

Koncepcja systemu gospodarowania zasobami nieruchomości zakłada, że system ten powinien:

- 1) dostarczyć wiarygodnych informacji o stanie ilościowym i jakościowym zasobów nieruchomości;
- 2) zapewnić decydentowi odpowiedni komfort informacyjny, tzn. dostarczać odpowiednich informacji o stanie bliższego i dalszego otoczenia zasobów nieruchomości;
- 3) pozwalać na gromadzenie i bieżące aktualizowanie informacji na temat krótko-, średnio- i długofalowego programu realizacji celów związanych z gospodarowaniem;
- 4) dostarczyć stosownych narzędzi analitycznych niezbędnych w procesie podejmowania decyzji;
- 5) pomagać w realizacji procesów bieżącego gospodarowania;
- 6) umożliwiać planowanie procesów wykorzystania nieruchomości w zasobach;
- 7) pomagać w stymulowaniu i dynamizowaniu procesów rozwoju zasobów nieruchomości;
- 8) otwierać perspektywę w procesach decyzyjnych poprzez wizualizowanie przestrzennych skutków podejmowanych decyzji oraz zapewnić:
 - 1) prawidłową realizację zadań własnych, których celem jest realizacja i wykonanie zadań wynikających z racjonalnych przesłanek;
 - 2) realizację przyjętych strategii, programów i planów;
 - 3) realizację niezbędnych procedur wykonawczych związanych z funkcjonowaniem nieruchomości w zasobie (przewidzianych prawem);
 - 4) możliwość przeprowadzenia analiz techniczno-funkcjonalnych, ekonomicznych i przestrzennych w zasobie;
 - 5) optymalne zarządzanie ograniczonymi zasobami nieruchomości;
 - 6) możliwość racjonalnego inwestowania w nieruchomości;
 - 7) możliwość realizacji procesów programowania wykorzystania nieruchomości w zasobie;
 - 8) ocenę i umożliwić proces nadzorowania realizowanych czynności.

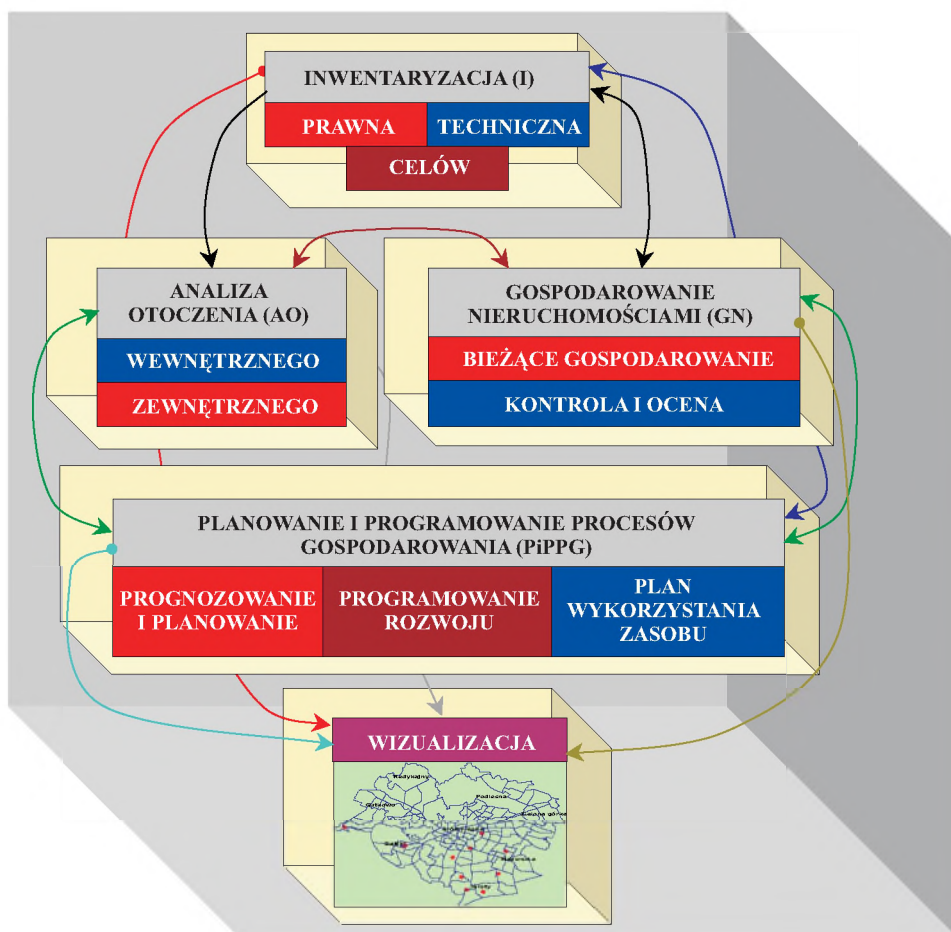
Głównym celem wprowadzenia systemu gospodarowania zasobami nieruchomości powinna być konieczność przekształcenia istniejących procedur gospodarowania nieruchomościami w jeden, spójny, wielozadaniowy system, dostarczenia informacji o zasobie oraz stworzenie odpowiednich narzędzi analitycznych i oceniających.

Moduły systemu GZN

Gospodarowanie nieruchomościami jest wieloaspektowe i złożone. Koncepcyjnie system gospodarowania można podzielić na cztery główne moduły – rysunek 2. Podsystemy te traktować należy oddzielnie, ale nie rozłącznie. Podział na cztery główne moduły

wynika z przesłanek natury techniczno-użytkowych. Koncepcja budowy systemu GZN poprzez zastosowanie modułów wynika z kilku przesłanek. Najważniejsze z nich to:

- a) świadomość skomplikowania procesów, procedur i zadań realizowanych w gospodarce nieruchomościami,
- b) współzależność a jednocześnie swoistość poszczególnych podsystemów,
- c) konieczność hierarchizacji wprowadzenia poszczególnych procesów, procedur i zadań w życie,
- d) trudności organizacyjne wynikające z jednoczesnego wdrożenia pełnego zestawu procedur i procesów,
- e) koszty wdrożenia.



Rys. 2. Moduły, ich powiązania i najważniejsze procedury systemu GZN

Fig. 2. Modules, affiliation and prime procedures of real estate land management resource system (GZN)

Modułowa koncepcja budowy systemu GZN zakłada, że w wielu przypadkach moduły mogą funkcjonować samodzielnie. Oznacza to w praktyce ograniczenie możliwości systemu i sprowadzenie jego roli do „podpowiadacza” lub instruktora. Jednak warunki funkcjonowania systemu GZN na polskim gruncie są bardzo różne. Koncepcja modułowa zakłada plastyczność systemu, a co się z tym wiąże możliwość etapowego (z zachowaniem odpowiedniej kolejności) wdrażania systemu. Pełną zdolność system ten osiągać może jedynie po wdrożeniu wszystkich czterech modułów. W tym przypadku indywidualny charakter poszczególnych modułów jest rozwiązaniem optymalnym, które ma na celu stworzenie jednego synergicznego organizmu gospodarczego.

Koncepcja zakłada wyróżnienie następujących modułów: inwentaryzacja (I), analiza otoczenia (AI), gospodarowanie nieruchomościami (GN), planowanie i programowanie procesów gospodarowania (PiPPG).

Pierwszy moduł „Inwentaryzacja” ma na celu umożliwienie procesu:

- inwentaryzacji nieruchomości w zasobie,
- inwentaryzacji celów.

Inwentaryzacja zasobów powinna być przeprowadzana na dwóch płaszczyznach. Powinna być to inwentaryzacja techniczna i prawna. Inwentaryzacja prawna zakłada identyfikację stanów prawnych oraz potrzeb przeprowadzenia regulacji stanów prawnych nieruchomości. Inwentaryzacja techniczna sprowadza się w praktyce do wykonania spisu z natury nieruchomości, w tym identyfikacji w przestrzeni oraz ich opisanie czyli zakodowanie poszczególnych cech (atrybutów). Powinna ona obejmować szczegółową ewidencję stanu techniczno-geodezyjnego nieruchomości. Jest to niezwykle istotne, ale i trudne do przeprowadzenia w całej procedurze gospodarowania ze względu na znaczenie inwentaryzacji dla całego systemu. Warunkowane jest to skomplikowaniem procedur prawno-sądowych, porządkowaniem stanów prawnych. Podmioty gospodarujące zasobami nieruchomości posiadają także wiele nieruchomości o zróżnicowanym charakterze funkcjonalno-użytkowym. Pełna i precyzyjna charakterystyka oraz opis nieruchomości związany z przeznaczeniem w planie zagospodarowania przestrzennego, stanem zagospodarowania, wartością nieruchomości oraz wydatkami i wpływami związanymi z funkcjonowaniem nieruchomości w zasobie jest niezwykle trudny i czasochłonny.

Poznanie własnych potrzeb (inwentaryzacja celów) jest jedną z najważniejszych czynności, które każdy podmiot powinien wykonać, a właściwie wykonywać. Powinien być to proces permanentnego analizowania posiadanego zasobu, zmieniających się potrzeb i możliwości oraz warunków funkcjonowania zasobu. Poznanie potrzeb prowadzi do zestawienia celów, które podmiot zamierza realizować. Inwentaryzacja celów powinna dostarczać niezbędnych przesłanek funkcjonowania różnych procesów gospodarowania.

Drugi moduł „Analiza otoczenia” pozwalać powinien na przeprowadzenie kompleksowej analizy tego, co dzieje się w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym zasobów nieruchomości. Analiza ta dotyczyć powinna czynników prawnych, technicznych, ekonomicznych, społecznych, demograficznych i innych. Ma ona na celu identyfikację „środowiska”, w którym podejmowane są decyzje dotyczące nieruchomości znajdujących się w zasobach nieruchomości. Moduł ten związany jest z otoczeniem rynkowym, prawnym i techniczno-organizacyjnym zasobu. Obejmować powinien analizę czynników, które

uznać można za czynniki egzogeniczne. Druga grupa czynników w ramach analiz otoczenia to czynniki endogeniczne, a więc te, które podmiot może zmieniać lub wpływać na ich zmianę. Analizie poddane powinny być przepisy: prawno-regulacyjne, strategiczne (w tym zadania własne wynikające ze stanowionego prawa lokalnego), związane z funkcjonowaniem i rozwojem podmiotu.

Moduł dotyczący analizy otoczenia obejmować powinien informacje o: stanie rynku nieruchomości (ceny, czynsze, stopy procentowe itp.), zapotrzebowaniu rynku na określone rodzaje nieruchomości, możliwościach i realiach zbycia określonej nieruchomości itd.

Skompletowanie wyżej wymienionych komponentów procedury gospodarowania zasobem pozwoli dokonać inwentaryzacji strategicznych celów gospodarowania przez analizę i ocenę struktury zasobu, w strukturze ilościowej i jakościowej przy uwzględnieniu istniejących rozbieżności między stanem faktycznym a docelowym.

Trzeci moduł to „Gospodarowanie nieruchomościami”. Moduł ten powinien pozwalać na skodyfikowanie procedur, zestandaryzowanie procesów, poprawę organizacji oraz kontrolę zadań gospodarowania. Procesy gospodarowania powinny być przedstawione w postaci systemu procedur gospodarowania. System ten pozwalać powinien na realizację poszczególnych procedur gospodarowania przy jednoczesnym uwzględnieniu oddziaływania tych procedur na cały system gospodarowania. Obrazując to przykładem dana procedura powinna być zaopatrzona w interaktywne narzędzia wspomagające jej wdrożenie oraz związane z innymi procesami, które mogą wpływać na daną procedurę oraz w te, na które wdrażana procedura wpływa. Stworzona sieć relacji i związków powinna pozwalać na śledzenie zmian systemu gospodarowania w sposób dynamiczny.

Czwarty moduł „Planowanie i programowanie procesów gospodarowania” powinien umożliwić przeprowadzenie procesów planowania strategicznego dotyczącego zasobów nieruchomości. Planowanie wykorzystania jest bardzo skomplikowane i wielowymiarowe. Moduł ten dostarczać winien niezbędnych narzędzi ułatwiających proces planowania i programowania procesów gospodarowania, tzn. tworzenia planów efektywnego wykorzystania zasobu nieruchomości. Uwzględniona powinna być w tym wypadku analiza opłacalności zmian ilościowych i jakościowych w zbiorze nieruchomości oraz analiza opłacalności procesów gospodarowania. Powinien wskazywać ponadto przesłanki optymalizacji procedur gospodarowania.

Informacje o nieruchomościach, zinwentaryzowane cele oraz zestawione czynniki charakteryzujące otoczenie powinny być wizualizowane (moduł „Wizualizacja”). Nieruchomości charakterystyczne prezentowane powinny być dodatkowo w postaci materiału fotograficznego. Pozwoli to przybliżyć szczegóły dotyczące nieruchomości oraz ich charakterystyczne cechy.

Przedstawiona koncepcja systemu gospodarowania zasobami nieruchomości uwzględnienia możliwości informatyczne (techniczne i technologiczne) oraz wdrożenie. Zakłada i umożliwia etapowe dochodzenie do pełniej funkcjonalności. Umożliwia też wykorzystywanie wybranych modułów bez konieczności stosowania innych. Jest więc otwarta i plastyczna.

Procesy

Założono, że każdy z wyodrębnionych podsystemów można dalej dzielić na procesy. Prowadzi to do identyfikacji i wyodrębnienia w poszczególnych modułach systemu GZN procesów gospodarowania. Wyodrębnione procesy gospodarowania są częściami składowymi poszczególnych modułów w systemie. Ich wyodrębnienie i przyporządkowanie do poszczególnych modułów jest jednoznaczne, ale nie jest zupełne. Oznacza to, że poszczególne procesy, choć w większości przypadków są samodzielne, to są również ze sobą wzajemnie powiązane (podobnie jak moduły).

Rolą procesów jest wskazanie ukierunkowanych ciągów procedur oraz realizowanych zadań w ramach poszczególnych procedur, które powinny być wykonywane w celu sprawnego i racjonalnego gospodarowania zasobami nieruchomości. Każdy z procesów spełnia określone funkcje sterujące w systemie gospodarowania zasobami nieruchomości oraz stanowi składową tworzącą ogólną funkcję tego systemu. Procesy gospodarowania wyznaczają kierunki działań, które powinny być podejmowane w ramach gospodarowania zasobami nieruchomości. Poziom procesów gospodarowania rozpatrywany powinien być w systemie gospodarowania przede wszystkim z perspektywy decydenta nie zaś wykonawcy. Gospodarowanie nieruchomościami to realizacja procesów gospodarowania. W tym znaczeniu planowanie procesów gospodarowania staje się zagadnieniem podstawowym i zasadniczym.

Procedury

Strategiczny poziom procesów gospodarowania (podsystemów w modułach systemu GZN) w praktyce przekłada się na poziom operacyjny poprzez poziom procedur gospodarowania. Poziom procedur gospodarowania stanowi to miejsce w przestrzeni systemu, gdzie stykają się procesy decyzyjne realizowane na poziomie procesów (poziom wyższy) oraz procesy wykonawcze związane z realizacją poszczególnych zadań (poziom niższy). Na poziomie tym dokonuje się planowania, programowania oraz wdrażania procedur wykonawczych związanych z gospodarowaniem nieruchomościami. Traktowanie poszczególnych procedur w oderwaniu od przyjętej struktury systemu GZN jest nieracjonalne i może prowadzić do podejmowania złych decyzji. Systemowy charakter gospodarowania nieruchomościami powinien znaleźć odzwierciedlenie w kompleksowym ujęciu zagadnień związanych z planowaniem i wykonywaniem zadań gospodarowania.

Poziom procedur w systemie gospodarowania traktować należy jako poziom zadaniowania, a więc wyznaczania poszczególnym jednostkom, zespołom i osobom zadań do wykonywania lub wykonania w ramach realizacji danej procedury. Poziom procedur w systemie GZN wiązać należy również z wdrażaniem obowiązkowych procedur prawnych, które ustanawiane są na poziomie lokalnym lub krajowym.

Zadania

Zadaniowanie realizowane na poziomie procedur w systemie GZN zakłada realizację poszczególnych zadań szczegółowych przez jednostki, zespoły i osoby. Zadania powinny być wykonywane w trakcie realizacji poszczególnych procedur gospodarowania. Wykonywanie zadań stanowi podstawowy poziom w systemie gospodarowania zasobami nieruchomości.

Celem głównym, dla którego należy dokonać zestawienia zadań realizowanych w ramach poszczególnych procedur gospodarowania powinno być ich usystematyzowanie. Należy jednak odnotować fakt, iż niektóre, bardzo podobne zadania, wykonywane muszą być w ramach realizacji różnych procedur, a różne procedury odwołują się do zadań, bez których ich skuteczność byłaby mała.

Wykonywanie każdego zadania powinno być podporządkowane funkcji, jaką zadanie to pełni w procesach systemowego gospodarowania zasobami nieruchomości.

ROLA ZASOBÓW NIERUCHOMOŚCI

W Polsce następuje szybki wzrost wartości nieruchomości, którego efektem jest konieczność pilniejszego zwrócenia uwagi na posiadane zasoby nieruchomości. W takiej sytuacji wskazanie roli zasobów nieruchomości powinno pomóc w racjonalnym prowadzeniu gospodarki nieruchomościami. Powinno również dostarczyć argumentów przemawiających za wprowadzeniem systemu gospodarowania zasobami nieruchomości.

W świetle realizowanych procesów i procedur oraz wykonywania zadań gospodarowania zasobami nieruchomości wskazanie roli zasobów nie wystarcza. Nie dostarcza, bowiem praktycznych przesłanek realizacji zadań gospodarowania. Mając na względzie wymogi aplikacyjne poszczególnych procesów, procedurom i zadaniom przypisać należy funkcje, które one pełnią lub mają pełnić. To właśnie wskazanie funkcji, jakie pełnią zasoby nieruchomości dostarcza rzeczywistych przesłanek realizacji poszczególnych procedur raz wykonywania zadań w ramach prowadzonej gospodarki nieruchomościami. Wykonywanie każdego zadania powinno być podporządkowane funkcji, jaką ono pełni w procesach systemowego gospodarowania zasobami nieruchomości.

Spoleczna, gospodarcza i ekonomiczna rola zasobów nieruchomości

Rola społeczna zasobów nieruchomości wynika z miejsca, jakie zajmują one w życiu poszczególnych członków społeczności lokalnej. Nieruchomości, jako dobro społeczne, zapewniają i powinny zapewniać tej społeczności określone warunki funkcjonowania. Funkcjonowanie to traktować należy bardzo szeroko i wieloaspektowo, począwszy od zapewnienia niezbędnych nieruchomości pod drogi, a skończywszy na nieruchomościach przeznaczonych na cele związane z działalnością gospodarczą.

Spoleczna rola zasobów nieruchomości warunkowana jest wieloma przepisami prawa krajowego i lokalnego. Wynika również z instytucji celu publicznego. Cel publiczny zdefiniować można w tym przypadku jako konieczność realizacji niezbędnych inwestycji

o charakterze publicznym, a rola zasobu polega na zapewnieniu społeczności lokalnej odpowiedniej liczby nieruchomości w związku z jej potrzebami wynikającymi z procesów rozwoju społecznego.

Zasoby nieruchomości traktować należy jako „źródła” nieruchomości. Ze źródeł tych nieruchomości przekazywane są celowo w związku z realizacją poszczególnych zadań inwestycyjnych. Nieruchomościom przypisuje się określone funkcje w ramach społecznego przeznaczenia zapisanego w planach zagospodarowania przestrzennego lub w wydawanych decyzjach dotyczących realizacji inwestycji celu publicznego. Przeznaczenie tych nieruchomości w związku z potrzebami społecznymi powinno być priorytetowe, nie oznacza to jednak, że powinno być nieracjonalne. Każde działanie powinno podlegać ocenie na płaszczyźnie nie tylko społecznej, ale również gospodarczej i ekonomicznej.

Nieruchomości z zasobów powinny być w pierwszej kolejności wykorzystywane wszędzie tam, gdzie interes społeczny tego wymaga. To kolejny argument, który mówi o społecznej roli zasobów nieruchomości. Przeznaczanie pod inwestycje, w pierwszej kolejności nieruchomości z zasobów, jest wskazówką, że decydenci rozumieją funkcję, jaką spełniają w procesach rozwoju nieruchomości znajdujące się w zasobach nieruchomości.

Rola gospodarcza zasobów nieruchomości związana jest przede wszystkim z potrzebami danego podmiotu, wykonywaniem zadań własnych oraz realizacją procesów gospodarczych.

Omawiając rolę gospodarczą zasobów nieruchomości należy wskazać również przesłanki innego charakteru. Dany podmiot dzięki posiadaniu zasobów nieruchomości jest „kreatorem rynku nieruchomości”, ponieważ dzięki prowadzonej polityce może wpływać na podaż nieruchomości, a tym samym wpływać na ceny. Dzięki prowadzonej polityce cenowej może ponadto wpływać na rodzaj podejmowanych decyzji przez inwestorów. W takiej sytuacji na danym podmiocie spoczywa obowiązek świadomego podejmowania decyzji, tzn. takiego, aby jego działania nie wpływały negatywnie na procesy zachodzące na lokalnym rynku nieruchomości. Z innej strony dany podmiot może być postrzegany jako podmiot stabilizujący lokalny rynek nieruchomości. Wynika to przede wszystkim z warunków wyłaniania podmiotów zewnętrznych, z którymi dany podmiot podpisuje umowy. Odbywa się to najczęściej po uprzednim oszacowaniu wartości nieruchomości, a w wielu przypadkach podmiot podpisujący umowę wcześniej uzyskał prawo do jej podpisania w drodze zorganizowanego postępowania licytacyjnego (przetargu). Wspomniane działania wpływają stabilizująco na ceny, a więc stabilizują również lokalny rynek nieruchomości.

Rola gospodarcza przejawia się ponadto tym, iż nieruchomość występuje zawsze w roli obiektu gospodarczego, a więc jest niezbędna w procesach realizacji inwestycji związanych z powstawaniem nowych obiektów budowlanych, jest niezbędna każdemu przedsiębiorcy do prowadzenia działalności poprzez dostarczanie miejsca produkcji, świadczenia usług – ogólnie prowadzenia działalności gospodarczej. Podmioty posiadające zasoby nieruchomości w wielu przypadkach dostarczają niezbędne i odpowiednio wyposażone w urządzenia infrastruktury technicznej tereny inwestycyjne, które wpływają na lokalizowanie inwestycji pobudzających rozwój lokalny. Podmioty udostępniające nieruchomości z zasobu stawiane są jednak przed dylematami, które wynikają ze ścierania się różnych pomysłów w zakresie przyszłego zainwestowania nieruchomości. Nierucho-

mości cenne i dobrze zlokalizowane mogą być ponadto w kręgu zainteresowania wielu podmiotów, co niesie za sobą korzystne skutki ekonomiczne, ale również niekorzystne konsekwencje w postaci sygnałów przekazywanych na rynek nieruchomości oraz do innych podmiotów w przestrzeni gospodarczej (wzrost cen).

Rola ekonomiczna zasobów nieruchomości pojawia się w momencie, gdy na nieruchomości, część zasobu nieruchomości, popatrzymy jak na źródło kapitału oraz przedmiot inwestycji.

Nieruchomością są przedmiotami gospodarowania o dużej wartości. Tym samym w wielu przypadkach są traktowane jako łatwe i szybkie źródło dochodu. Takie podejście jest dopuszczalne, ale tylko pod warunkiem, że wynika z prawidłowo przygotowanego planu wykorzystania nieruchomości z zasobu. Prawidłowość taką zagwarantować może tylko wdrożenie systemowego podejścia do zagadnienia gospodarowania zasobami nieruchomości, którego jednym z efektów powinien być racjonalny plan wykorzystania nieruchomości.

Duża wartość nieruchomości oraz bardzo duża wartość (rynkowa) zasobów nieruchomości w sensie ekonomicznym wpływa na procesy rozwoju lokalnego. Posiadanie zasobów nieruchomości o właściwej strukturze, a w nich nieruchomości o odpowiedniej „jakości” (w dobrym stanie technicznym, dobrze zlokalizowanych itp.), postrzegane jest przez otoczenie (podmioty prywatne i społeczeństwo) pozytywnie, ponieważ świadczy o stabilności gospodarczej oraz dużych możliwościach rozwoju.

Traktując nieruchomości jako czynnik dochodu, należy podkreślić ich rolę w procesach dostarczania środków finansowych do budżetu danego podmiotu.

Przeniesienie prawa do nieruchomości przynosi, ze względu na dużą wartość rynkową nieruchomości, duże wpływy. Sprzedaż może zapewnić środki finansowe, wpływy te są jednak jednorazowe, a dany podmiot traci bezpowrotnie prawo własności nieruchomości. W takiej sytuacji racjonalizacja procesów sprzedaży wydaje się koniecznością. Racjonalizacja ta powinna polegać na analizie wielkości sprzedaży (wyrażonej liczbą nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży) w kontekście potrzeb oraz optymalizacji przestrzennej i czasowej faktu sprzedaży. Analiza wielkości sprzedaży powinna być przeprowadzona z uwzględnieniem kryterium niezbędności oraz opłacalności. Optymalizacja przestrzenna ma na celu wytypowanie do sprzedaży takich nieruchomości, które mają najlepszy wskaźnik lokalizacji do przewidywanej ceny w kontekście oczekiwanego dochodu, a więc spełniają oczekiwania dotyczące poziomu dochodu przy założeniu, że sprzedawana jest nieruchomość o najgorszej dla przewidywanego dochodu lokalizacji. Optymalizacja czasowa polega na takim wytypowaniu momentu sprzedaży, aby maksymalizować wskaźnik przewidywanej ceny w stosunku do średniego poziomu cen z uwzględnieniem realiów rynku. Wynikiem tej optymalizacji powinien być tak wytypowany moment sprzedaży, aby maksymalizować korzyści osiągane ze sprzedaży przy założeniu minimalizacji złego wpływu planowanej transakcji na lokalny rynek nieruchomości.

Kolejny przejaw ekonomicznej roli zasobów nieruchomości pojawia się wówczas, gdy nieruchomości decydenci zaczynają traktować jako przedmiot zabezpieczenia wiarygodności. Potrzeby budżetowe są często niezbilansowane po stronie dochodów, co pociąga za sobą konieczność zaciągania zobowiązań finansowych o różnym charakterze. W takich przypadkach nieruchomości z zasobów traktowane są jako przedmioty stano-

wiące zabezpieczenie ustanowionych zobowiązań. Pełnią wówczas dodatkowe funkcje o charakterze ekonomicznym.

W tym świetle roli zasobów nieruchomości należy poszukiwać, nie tylko w samych nieruchomościach (przedmiotach gospodarowania), ale również w sferze polityki lokalnej, zapotrzebowania na nieruchomości zgłaszanego przez decydentów w procesach decyzyjnych oraz wszędzie tam, gdzie nieruchomości mogą pomóc w rozwoju i rozwiązać pojawiające się potrzeby.

INWENTARYZACJA I EWIDENCJONOWANIE NIERUCHOMOŚCI W ZASOBACH NIERUCHOMOŚCI

Każde działanie podejmowane w gospodarce nieruchomościami wymaga bezwzględnej znajomości stanu i właściwości nieruchomości jako przedmiotu gospodarowania. Gospodarowanie na podstawie niezinventaryzowanego zasobu, w którym nieruchomości mają nieuregulowane stany prawne, a cele gospodarowania ustala się jedynie na bazie bieżących potrzeb, jest w Polsce powszechną praktyką. Taki stan rzeczy jest niekorzystny dla gospodarki nieruchomościami i należy go zmienić. Należy zatem dążyć do:

- przeprowadzenia inwentaryzacji nieruchomości, ich stanów prawnych oraz celów gospodarowania,
- założenia i prowadzenia przez podmioty gospodarujące zasobami nieruchomości własnej, nowoczesnej ewidencji nieruchomości.

Inwentaryzacja to sporządzenie inwentarza, spisanie z natury nieruchomości będących częścią składową zasobu nieruchomości, uregulowanie niezgodności związanych ze stanami prawnymi, ustalenie celów gospodarowania odnoszący się do nieruchomości oraz usunięcie wszelkich niezgodności i nieścisłości między stanami faktycznymi a stanami zarejestrowanymi.

Takie zdefiniowanie inwentaryzacji jest nietypowe. Obejmuje nie tylko spis z natury nieruchomości (rzeczy), ale również wykonanie inwentaryzacji stanów prawnych, odnoszących się do nieruchomości w zasobach. Zakłada ponadto przeprowadzenie inwentaryzacji celów gospodarowania, które mają być realizowane na bazie nieruchomości stanowiących części składowe zasobów nieruchomości. Z przyjętej definicji inwentaryzacji wynika zatem, iż przed założeniem ewidencji nieruchomości, wszystkie nieruchomości zostaną zidentyfikowane, opisane i kompleksowo przeanalizowane.

W polskich warunkach przeprowadzenie inwentaryzacji według proponowanej definicji w praktyce jest wykonywane rzadko. Najczęściej wykonywana jest inwentaryzacja techniczna, czyli spis z natury nieruchomości, powiązana z inwentaryzacją stanów prawnych. Wynika to przede wszystkim z przepisów i nakazów prawa. Bardzo rzadko przeprowadzana jest inwentaryzacja celów gospodarowania, ponieważ jest to element przygotowywania planów wykorzystania zasobów.

Zaproponowana definicja uwzględnia również ważny element, który związany jest z usuwaniem niezgodności i nieścisłości między stanami faktycznymi a stanami zarejestrowanymi. Oznaczać to powinno w praktyce konieczności wykonywania, równocześnie z inwentaryzacją, wszelkich czynności o charakterze prawnym i geodezyjnym, prowadzą-

cych do uzyskania takich stanów gospodarczych przypisywanych nieruchomościom w zasobach, które umożliwiałyby efektywną i łatwą realizację wszelkich procesów, procedur i zadań. Czynności te powinny dotyczyć sfery techniczno-użytkowej nieruchomości oraz sfery ewidencyjno-geodezyjnej. Sfera techniczno-użytkowa związana jest przede wszystkim ze wskazaniem walorów użytkowych nieruchomości, stanu technicznego, wszelkich ograniczeń, niefunkcjonalności oraz różnego rodzaju zużyć. Sfera ewidencyjno-geodezyjna to z jednej strony uporządkowanie spraw natury ewidencyjnej, np. niezgodności w publicznych rejestrach ewidencyjnych ze stanami faktycznymi, z innej natomiast to wykonywanie prac geodezyjnych, których celem powinno być usuwanie wszelkich nieścisłości związanych z procesami jednoznacznej identyfikacji przestrzennej nieruchomości, np. regulacja przebiegu granic nieruchomości.

Inwentaryzacja w przyjętym znaczeniu oznacza wykonanie wszelkich czynności, które prowadzą do jednoznacznego ustalenia ewidencyjno-przestrzennego i techniczno-użytkowego stanu nieruchomości, niezbędnego do założenia i prowadzenia ewidencji nieruchomości w zasobach nieruchomości.

ANALIZA OTOCZENIA ZASOBÓW NIERUCHOMOŚCI

Procesy gospodarowania zasobami nieruchomości realizowane są w określonej rzeczywistości prawnej, gospodarczej i społecznej. Oznacza to w praktyce konieczność uwzględnienia wpływu wielu grup czynników o charakterze sprawczym. Czynniki te, zasadniczo, podzielić można na dwie grupy: czynniki o charakterze zewnętrznym i czynniki o charakterze wewnętrznym. Wskazane czynniki tworzą otoczenie zasobów nieruchomości. Otoczenie to należy analizować w związku z realizacją procesów GZN.

Otoczenie bezpośrednie

Procesy gospodarowania zasobami nieruchomości zależą nie tylko od otoczenia zewnętrznego, które definiuje i wyznacza ogólne ramy funkcjonowania. Ważną rolę odgrywa otoczenie wewnętrzne zasobów nieruchomości. W odróżnieniu od otoczenia zewnętrznego, na które podmiot nie ma wpływu, otoczenie wewnętrzne dany podmiot tworzy sam. W tym względzie uwarunkowania, które podmiot tworzy zmienia i akceptuje w ramach działań własnych kształtują i warunkują przestrzeń, w której realizowane są procesy gospodarowania zasobem nieruchomości. Otoczenie wewnętrzne stanowi zbiór aktów prawa miejscowego, opracowanych dokumentów, wykonanych analiz, których celem jest dostarczenie aktualnej i rzetelnej informacji o przestrzeni funkcjonowania zasobów nieruchomości.

Wspomniane dokumenty stanowią „lokalne ramy legislacyjno-prawne” gospodarowania nieruchomościami. Otoczenie wewnętrzne to jednak nie tylko przyjęte do realizacji dokumenty prawne czy wytyczne, ale również szereg innych czynników, których źródeł poszukiwać należy w przestrzeni społeczno-gospodarczej.

Analiza otoczenia wewnętrznego to zadanie czasochłonne, pracochłonne i trudne. W wielu przypadkach sprowadza się do przedstawienia analizy systemowej. Obserwowa-

ne związki wzajemnie się warunkują oraz są skorelowane. Stosowanie w takim przypadku analiz prostych (niesystemowych), bez uwzględnienia czynnika systemowego może prowadzić do uproszczonych wniosków, których wykorzystanie będzie obciążone dużym ryzykiem.

Zgodnie z przyjętą definicją otoczenie bezpośrednie (wewnętrzne) to takie, które w sposób bezpośredni warunkuje funkcjonowanie zasobów nieruchomości.

Analiza otoczenia bezpośredniego zasobu nieruchomości powinna prowadzić do wskazania związków, warunkujących funkcjonowanie zasobów nieruchomości, z innymi podsystemami. Określenie tych związków pozwoli wskazać obszary decyzyjne, które należy przeanalizować, aby uwzględniając ilość, jakość i siłę zaobserwowanych związków, móc w sposób adekwatny zestawić wnioski niezbędne w procesach gospodarowania zasobami nieruchomości. Analiza ta powinna prowadzić do zestawienia niezbędnych czynników, których uwzględnienie warunkuje proces gospodarowania zasobami, wpływa na jakość tego gospodarowania oraz daje wskazówki dotyczące możliwości zwiększenia efektywności procesów gospodarowania.

Podstawowymi składowymi otoczenia wewnętrznego warunkującymi gospodarowanie zasobami nieruchomości są: prawo lokalne, rynki lokalne, potrzeby podmiotu, potrzeby społeczności lokalnej.

Otoczenie zewnętrzne

Otoczenie zewnętrzne zasobów nieruchomości to takie, które oddziałuje na zasoby nieruchomości, ale pochodzi spoza ich struktury i oddziaływania. Są to różnego rodzaju bodźce, które oddziałują na procesy gospodarowania nieruchomościami. Czynniki zewnętrzne definiują i wpływają na procesy gospodarowania, ponieważ są obligatoryjne. Do grupy tych czynników zaliczyć należy przede wszystkim przepisy prawa krajowego, akty i dokumenty regionalne oraz inne opracowania, dokumenty i czynniki odnoszące się do danego podmiotu poprzez ich charakter sprawczy.

Otoczenie zewnętrzne zasobów nieruchomości rozpatrywać należy jako zbiór czynników o dwojakim charakterze:

- podstawowym i obligatoryjnym – system prawa krajowego oraz
- uzupełniającym i fakultatywnym – czynniki zewnętrzne o charakterze społeczno-gospodarczo-ekonomicznym pochodzące z systemu polskiej gospodarki narodowej.

Otoczenie zewnętrzne z jednej strony definiuje ogólne prawno-gospodarcze środowisko funkcjonowania danego podmiotu w aspekcie tworzenia rozwiązań na szczeblu centralnym, z drugiej natomiast buduje i kreuje politykę społeczną, której znaczenie dotyczy każdego podmiotu w Polsce. Mówiąc obrazowo, podmiot zanurzony jest w mieszaninie czynników zewnętrznych, które wyznaczają ramy funkcjonowania oraz wpływają na realizację określonych procesów gospodarczych, społecznych i politycznych, dotyczących między innymi zasobów nieruchomości.

STRATEGIA GOSPODAROWANIA ZASOBAMI NIERUCHOMOŚCI

Strategia gospodarowania zasobami nieruchomości obejmuje teorię i praktykę przygotowania, realizacji, kontroli i oceny realizowanych procesów gospodarowania nieruchomościami. Strategia gospodarowania jest sposobem realizacji przyjętych celów gospodarowania na podstawie wcześniej przeprowadzonej inwentaryzacji stanów prawnych i faktycznych, założonej ewidencji nieruchomości oraz wykonanej analizy otoczenia zasobów nieruchomości.

Strategia gospodarowania obejmować powinna wszelkie aspekty procesów gospodarowania. Powinna być zwartą taktyką gospodarowania uwzględniającą wszelkie dostępne zasoby, środki, metody, procedury i kadry. Omawiane w poprzednich rozdziałach moduły w systemie gospodarowania zasobami nieruchomości stanowią kompletną „otoczkę” procesów gospodarowania, dostarczając potrzebnych informacji inwentaryzacyjnych, prawnych, technicznych, społecznych, ekonomicznych i gospodarczych.

Strategia gospodarowania jest procesem wieloetapowym. Poszczególne etapy mogą przedstawiać się następująco:

1. Zdefiniowanie celów gospodarowania, w tym:
 - a) zestawienie celów gospodarowania,
 - b) określenie perspektywy czasowej dla przyjętego zestawu celów oraz określenie terminu rewizji celów gospodarowania,
 - c) przyporządkowanie rangi i wskazanie znaczenia poszczególnych celów w przyjętej perspektywie czasowej.
2. Plan wykorzystania zasobu nieruchomości, w tym:
 - a) wstępne przyporządkowanie nieruchomościom z zasobu zdefiniowanych celów gospodarowania,
 - b) wykonanie wstępnych analiz opłacalności,
 - c) wskazanie źródeł finansowania poszczególnych celów,
 - d) zestawienie nieruchomości wraz z przyporządkowanymi celami gospodarowania – plan wykorzystania zasobu.
3. Przyporządkowanie poszczególnym nieruchomościom procedur gospodarowania, w tym:
 - a) wybór procedur gospodarowania,
 - b) wskazanie funkcji pełnionych przez poszczególne procedury,
 - c) przyporządkowanie poszczególnym nieruchomościom procedur gospodarowania,
 - d) wykonanie analizy wykonalności i opłacalności,
 - e) zestawienie wykazu procedur gospodarowania przyporządkowanych poszczególnym nieruchomościom.
4. Zalgorytmizowanie poszczególnych procedur gospodarowania, w tym:
 - a) zdefiniowanie struktury procedury,
 - b) wskazanie czynności do wykonania w poszczególnych fazach realizacji procedury oraz zdefiniowanie niezbędnych dokumentów, opracowań, które należy sporządzić lub wykonać,
 - c) wskazanie struktury decyzyjno-wykonawczej dla każdej procedury poprzez:
 - wskazanie osoby, osób lub podmiotów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych procedur gospodarowania,

- wskazanie osoby bezpośrednio nadzorującej i oceniającej wykonywanie poszczególnych procedur gospodarowania,
 - d) wskazanie struktury odwoławczej.
5. Zdefiniowanie podmiotów odpowiedzialnych za opracowanie i implementację nowych procedur gospodarowania.

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI NIERUCHOMOŚCI – PROCEDURY

Praktyczne wykonanie procesów gospodarowania zasobami nieruchomości polega na realizacji określonych procedur gospodarowania. Procedura gospodarowania to chronologicznie usystematyzowany zbiór czynności, które należy wykonać w procesie gospodarowania.

Każda procedura związana z gospodarowaniem nieruchomościami powinna mieć opracowany schemat ideowy. Wskazać należy czynności do wykonania w poszczególnych fazach realizacji procedury, zdefiniować niezbędne dokumenty, które należy sporządzić lub wykonać. W praktyce gospodarowania należy ponadto wskazać osobę(y) lub podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów danej procedur gospodarowania oraz określać osobę bezpośrednio nadzorującą realizację danej procedur gospodarowania. Ważne jest też określenie toku odwoławczego.

PROGRAMOWANIE ROZWOJU ZASOBÓW NIERUCHOMOŚCI

Realizacja procesów prawidłowej gospodarki nieruchomościami jest procesem skomplikowanym i wymagającym nowoczesnego spojrzenia, które wykracza poza ramy rozumianej tradycyjnie wiedzy urzędniczej. Dziś dobrze prowadzona gospodarka nieruchomościami to coś więcej niż zwykła sprzedaż, pobieranie opłat i egzekwowanie należności. W dobie szybkich zmian w otoczeniu bliższym i dalszym podmiotu gospodarującego, decydenci stali się aktywnymi uczestnikami procesu rozwoju przyczyniając się do (nie zaś nieprzeszkadzając w) poprawy wizerunku tej sfery gospodarki. Zmiana podejścia zakłada aktywne uczestnictwo w wielu sferach życia i nie dotyczy jedynie czasu teraźniejszego, ale również czasu przyszłego, a przez to jest trudna w realizacji, czego potwierdzeniem są złe opinie wygłaszane przez wielu ekspertów zajmujących się tą sferą gospodarki.

Omówione wcześniej procesy, procedury czy czynności gospodarowania zasobami nieruchomości odnosiły się z reguły do przedmiotów gospodarowania. W rzeczywistości nie należy jednak zapominać o podmiotach gospodarowania, a więc tych, którzy wykonują czynności gospodarowania.

Struktura organizacyjna i decyzyjna podmiotu gospodarującego nieruchomościami odgrywa zasadniczą rolę w aspekcie odbioru społecznego oraz efektywności procesów gospodarowania. Organizacja procesów gospodarowania powinna być jasno zdefiniowana. Każdy podmiot w tym systemie powinien znać swoją rolę, zadania do wykonania. Osoby wykonujące czynności gospodarowania powinny być profesjonalnie przygotowa-

ne. W tym celu należy wdrożyć system szkoleń oraz bieżącego doskonalenia umiejętności zawodowych.

Nowa sytuacja prawna, decyzyjna czy gospodarcza wymaga nowych rozwiązań. Niezbędne jest również opracowanie odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających czynności gospodarowania. Specjalizowane narzędzie wykorzystywane w obsłudze procesów gospodarowania mogą poprawić efektywność gospodarowania oraz wpłynąć na jakość podejmowanych decyzji.

W dobie społeczeństwa informacyjnego efektywność informacyjna staje się sprawą kluczową, albowiem określa możliwość odzwierciedlenia w systemie gospodarowania nieruchomościami wszystkich dostępnych informacji tak, aby system reagował na pojawiające się nowe informacje wprowadzając stosowne reakcje i działania. Efektywność jest ważna w celu poprawy konkurencyjności i jakości gospodarowania.

WSPOMAGANIE PROCESÓW DECYZYJNYCH W GOSPODAROWANIU ZASOBAMI NIERUCHOMOŚCI

Współczesne procesy gospodarowania zasobami nieruchomości są planowane, realizowane i weryfikowane w bardzo skomplikowanych warunkach związanych ze: złożonością przedmiotów gospodarowania, złożonością i wielowariantowością procesów decyzyjnych, wielowątkowością procesów realizowania celów gospodarowania oraz wieloma innymi grupami warunków decydujących o jakości procesów gospodarowania. Wspomaganie procesów decyzyjnych w takich warunkach należy rozpatrywać w trzech perspektywach.

Pierwsza związana jest z szybkim rozwojem technicznym i technologicznym w branży informatycznej. Chcąc gospodarować profesjonalnie oraz być konkurencyjnym na rynku, należy dbać o rozwój infrastruktury informatycznej oraz aktualizować platformy (systemy) informatyczne obsługujące procesy gospodarowania. Druga to konieczność korzystania z porad profesjonalnie przygotowanych doradców. Doradcy ci są w stanie przygotować różnego rodzaju opinie, ekspertyzy, plany, programy, założenia, które można wykorzystywać w procesach gospodarowania zasobami nieruchomości. Ich pomoc jest często nieodzowna wtedy, gdy rozważane zagadnienie wymaga specjalistycznej wiedzy, którą urzędnicy nie dysponują. Trzecia to zapewnienie dostępu do nowoczesnych, specjalizowanych aplikacji informatycznych wspomagające czynności gospodarowania.

Każda z tych perspektyw jest ważna. Z pierwszą podmioty radzą sobie obecnie dość dobrze. Druga wymaga pewnych zabiegów, ale tworzona infrastruktura informacyjna na styku ekspert–przedsiębiorca umożliwia odszukanie osób, które mogą w odpowiedni sposób doradzić i pomóc.

Z perspektywy gospodarowania zasobami nieruchomości, obecnie źle wygląda kwestia dostępu do nowoczesnych, specjalizowanych aplikacji informatycznych wspomagających czynności gospodarowania. Tego rodzaju rynek jest w fazie rozwoju. Liczyć należy się z tym, iż w najbliższej przyszłości sytuacja ta poprawi się, i na rynku dostępne będą specjalistyczne i dedykowane aplikacje informatyczne, które ułatwią gospodarowanie zasobami nieruchomości i pomogą w procesach decyzyjnych. Wymogiem dzisiejszych cza-

sów, stało się wykorzystywanie zaawansowanych technologii informatycznych w celu zwiększenia efektywności procesów gospodarowania zasobami nieruchomości.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Koncepcja systemowego gospodarowania zasobami nieruchomości oparta jest na założeniu, zgodnie z którym gospodarowanie zasobami powinno mieć charakter systemowy. Systemowy charakter odnosi się do wyodrębnionych w koncepcji systemu gospodarowania modułów, procesów, procedur i zadań. Systemowość zapewnia kompleksowe ujęcie gospodarowania nieruchomościami w przestrzeni społecznej, gospodarczej i ekonomicznej. Pozwala również unikać lub minimalizować konsekwencje pojawiających się konfliktów o różnym charakterze. Przeprowadzone analizy pozwalają postawić tezę, iż jedynie systemowe gospodarowanie zasobami nieruchomości umożliwi racjonalne gospodarowanie.

Najważniejszymi problemami, które w najbliższym czasie należy rozwiązać w związku z potrzebami systemowego gospodarowania zasobami nieruchomości są:

- a) regulacja stanów prawnych nieruchomości,
- b) identyfikacja przestrzenno-czasowa i opis nieruchomości,
- c) wprowadzenie podsystemu ewidencjonowania nieruchomości,
- d) zapewnienie sprawnego podsystemu finansowania gospodarowania i zarządzania nieruchomościami,
- e) wprowadzenie permanentnego procesu identyfikacji potrzeb danego podmiotu oraz identyfikacji potrzeb w zakresie przekształceń struktury jakościowej i ilościowej zasobów,
- f) wdrożenie podsystemu planowania wykorzystania nieruchomości w zasobie,
- g) wprowadzenie podsystemu weryfikacji stosowanych procedur oraz oceny realizowanych zadań.

Przedstawione w pracy spojrzenie na procesy gospodarowania nieruchomościami w warunkach rynkowych jest uniwersalne. Metodyka systemowego gospodarowania zasobami nieruchomości wykorzystywana może być w ramach prac związanych z:

- 1) gospodarowaniem zasobami nieruchomości,
- 2) programowaniem wykorzystania nieruchomości w zasobie,
- 3) przygotowaniem opracowań planistyczno-gospodarczych (np. strategii rozwoju gminy),
- 4) podejmowaniem decyzji inwestycyjnych,
- 5) prognozowaniem rozwoju lokalnego rynku nieruchomości.

Zasoby nieruchomości w Polsce odgrywają ważne role: społeczne, gospodarcze i ekonomiczne. Są one niezmiernie istotnym elementem prowadzonej przez podmioty gospodarki nieruchomościami. Ranga prowadzonej gospodarki jest warunkowana jakością prowadzonej gospodarki nieruchomościami. W takiej sytuacji zasoby nieruchomości należy postrzegać jako ważny element polityki gospodarczej, nie tylko związany z bieżącym funkcjonowaniem, ale również element rozwojowy definiujący przyszłe stany społeczne, gospodarcze i ekonomiczne. Jakość rozwoju definiowana jest jakością realizowanych procesów gospodarowania zasobami nieruchomości.

Znaczenie zasobów nieruchomości ulega zmianom wywołanym sposobem realizacji zasad i procedur gospodarki nieruchomościami. Obecnie zasoby nieruchomości funkcjonują w warunkach gospodarki rynkowej. Takie warunki stwarzają wiele szans rozwojowych, ale wywołują również zagrożenia.

PIŚMIENNICTWO

- Gutenbaum J., 2003. Modelowanie matematyczne systemów. Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa.
- Encyklopedia PWN. <http://encyklopedia.pwn.pl/77972_1.html>, dostęp: lipiec 2006.
- Renigier M., Wiśniewski R., 2006. Zarys koncepcji systemu gospodarowania zasobami nieruchomości. Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN. Zeszyt 226. Warszawa, 53–65.
- Renigier M., Wiśniewski R., Żróbek R., 2006. Koncepcja systemu gospodarowania zasobami nieruchomości. Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości 2(14).
- Słownik wyrazów obcych. 2001. Red. I. Kamińska-Szmaj. Wydawnictwo Europa Warszawa.
- Ustawa o gospodarce nieruchomościami (DzU 2004, nr 261, poz. 2603 ze zm.).
- Żróbek R., 2005. Gospodarka nieruchomościami – pojęcia i zakres w ujęciu dynamicznym. [W:] Idem (red.). Gospodarka i zarządzanie zasobami nieruchomości. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie Olsztyn.

MANAGEMENT OF REAL ESTATE RESOURCE IN MARKET CONDITIONS, PART II

Abstract. Over the last decade Poland has transformed into a market-oriented economy based on private ownership. The local land market has been undergoing continuous change since the beginning of 1990s, to finally reach stabilization. The emergence of the land market was one the reasons for the development of the real estate trading system in Poland, which is still subject to ongoing transformations induced by a variety of factors. One of the them is the constantly increasing value of real estates. When expressed in terms of money and compared to the value of other things and objects, this value remains high. It means that the increase in the value of a property, as a valuable thing, affects the increase in the significance of the thing itself. Such a situation is observed in the real estate sector in Poland. This sector is still developing, and today its growth is stimulated by high rates of return on capital invested in the land market.

The term „real estate sector” pertains to both private and public property, the latter comprising real estate resources. In Poland the public sector is dominated by two types of resources, namely state-owned and communal, accompanied by real estate resourced managed by local governments at the district (poviat) and province (voivodship) level. Their importance for national economy results from the role played by real estates in the investment processes realized on the land market, as well as in all processes related to social and economic development.

The space management process, governed by market principles, requires efficient use of all factors involved. Therefore, the establishment of a market-oriented economy in Poland was followed by adopting certain regulations and guidelines regarding real estate

management and planning, so as to ensure that these processes are rational and effective, and that they bring the expected benefits. The Land Management Act of 1997 (Journal of Laws of 2004, No. 261, item 2603 with later amendments) introduced a set of uniform principles to be applied in respect of the use and management of public property resources. The use and management of private property resources is not regulated by any specific provisions. However, they should be governed by similar economic and social rules.

The present paper constitutes the second part of a work consisting of two articles published in the current and previous issue of „*Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum*”. The purpose of this work was to determine the main tasks to be realized within the framework of the property resources management process. These tasks are to be performed in the systemic context, i.e. based on the concept of systemic management of communal real estates, proposed by Wiśniewski et al. [2006] and by Renigier & Wiśniewski [2006].

Key words: real estate resource, system of management, plan of real estate resource utilization

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 19.11.2007