

# Teodor Skotarczak, Monika Śpiewak-Szyjka

---

## Specyfika zarządzania spółdzielczymi lokalami mieszkalnymi na przykładzie Szczecina

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 45/2, 451-462

---

2016

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI:10.18276/sip.2016.45/2-35

**Teodor Skotarczak\***  
**Monika Śpiewak-Szyjka\*\***

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## **SPECYFIKA ZARZĄDZANIA SPÓŁDZIELCZYMI LOKALAMI MIESZKALNYMI NA PRZYKŁADZIE SZCZECINA**

### **Streszczenie**

Przedmiotem analizy jest ocena specyfiki zarządzania zasobami mieszkaniowych nieruchomości spółdzielczych na przykładzie Szczecina. Rozważania teoretyczne koncentrują się na przedstawieniu specyfiki zarządzania nieruchomościami spółdzielczymi. Część empiryczna przedstawia sposoby zarządzania przez spółdzielnie własnym zasobem. Pozwoli to określić kierunek działalności zarządów i rad nadzorczych oraz dokonać oceny staranności w zarządzaniu mieszkaniowymi nieruchomościami spółdzielczymi. Celem opracowania jest wskazanie na odmienności zarządzania lokalami mieszkalnymi przez spółdzielnie mieszkaniowe wynikające z rozwiązań ustawowych oraz regulacji statutowych spółdzielni. Dla realizacji celu przeprowadzono badania dokumentów wewnętrznych spółdzielni mieszkaniowych oraz badania ankietowe na podstawie kwestionariusza skierowanego do spółdzielni mieszkaniowych.

**Słowa kluczowe:** specyfika zarządzania, zasób nieruchomości spółdzielczych, sposoby zarządzania nieruchomościami

---

\* Adres e-mail: teodor.skotarczak@zut.edu.pl.

\*\* Adres e-mail: monika.spiewak-szyjka@zut.edu.pl.

## Wstęp

Spółdzielczość mieszkaniowa jest wciąż ważną formą zaspokajania potrzeb mieszkaniowych w większości polskich miast.

W ostatnim okresie przed transformacją gospodarczą budownictwo mieszkaniowe (z niewielkimi wyjątkami dla budownictwa zakładowego i komunalnego) pozostawiono spółdzielniom mieszkaniowym. Powstały duże kompleksy, osiedla, a nawet dzielnice miast ukształtowane przez spółdzielczość mieszkaniową. Te olbrzymie zasoby mieszkaniowe w dalszym ciągu pozostają w zarządzie spółdzielni mieszkaniowych.

Wyodrębnienie ekonomiczne budynków mieszkalnych i innych nieruchomości wywołuje między innymi konieczność odrębnego rozliczania kosztów ich utrzymania, które mogą być zróżnicowane ze względu na wartość użytkową tych budynków. Budynki z przewagą lub znacznym udziałem mieszkań spółdzielczych własnościowych i lokatorskich nadal są trzonem własności spółdzielczej (Cesarski, 2011, s. 44–45).

Uwłaszczenie członków dysponujących dotychczas spółdzielczymi prawami do lokalu nie skutkuje zmianą sposobu zarządzania na właściwy dla wspólnot mieszkaniowych lub dla współwłasności. Spółdzielnia nadal sprawuje zarząd według przepisów o spółdzielniach mieszkaniowych i zgodne ze statutem. Nie są badane społeczne skutki takiej organizacji zarządzania. Wskazuje się, że formuła spółdzielcza dotycząca podejmowania uchwał w najważniejszych sprawach jest (poza ustawowymi wyjątkami) pozostawiona całkowicie rozwiązaniom statutowym.

Problematyka ekonomiczno-społeczna spółdzielni mieszkaniowych w ostatnich latach nie budzi dużego zainteresowania badaczy. Nie jest również szczególnie szeroko prezentowana w publicystyce ekonomicznej. Mieszkania spółdzielcze wywołują niepewność co do ich zakwalifikowania w opracowaniach zagranicznych, niektóre z nich nie zauważają specyfiki mieszkań spółdzielczych, zaliczając je do zasobów komunalnych (Skotarczak, 2015, s. 7).

### 1. Spółdzielcze zasoby mieszkaniowe

Spółdzielcze zasoby mieszkaniowe obejmują mieszkania lokatorskie (spółdzielcze lokatorskie prawa do lokalu) i mieszkania własnościowe (spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu). Dla potrzeb zarządzania nieruchomościami można przyjąć,

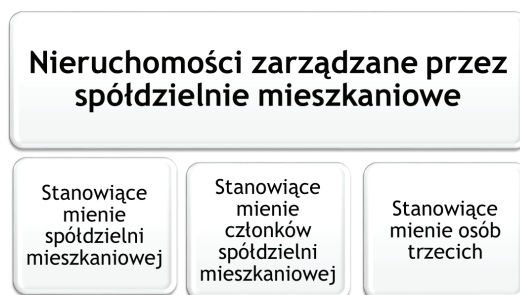
iz w tych zasobach znajdują się także mieszkania, których własność została wyodrębniona z grupy mieszkań spółdzielczych wskazanych wyżej.

Oddzielną grupę nieruchomości mieszkaniowych zarządzanych przez spółdzielnie stanowią te, które zostały wybudowane w systemie deweloperskim lub nabyte od innych podmiotów (np. zakładowe).

Spółdzielnie mieszkaniowe budowały nieco tańsze mieszkania, jednak z przeprowadzonych badań wynika, że obecnie dominuje budowa mieszkań deweloperskich. Spółdzielnia może mieć status przedsiębiorcy przy podejmowaniu działalności gospodarczej, nawet gdy jej działalność nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku. Do zadań spółdzielni w zakresie zarządzania mieszkaniami należy przede wszystkim:

- a) zarządzanie nieruchomościami stanowiącymi mienie spółdzielni lub nabytym na podstawie ustawy mieniem jej członków (Cesarski, 2011, s. 45);
- b) zarządzanie nieruchomościami niestanowiącymi jej mienia lub mienia jej członków na podstawie umowy zawartej z właścicielem (współwłaścicielami) tej nieruchomości.

Rysunek 1. Podział nieruchomości zarządzanych przez spółdzielnie mieszkaniowe



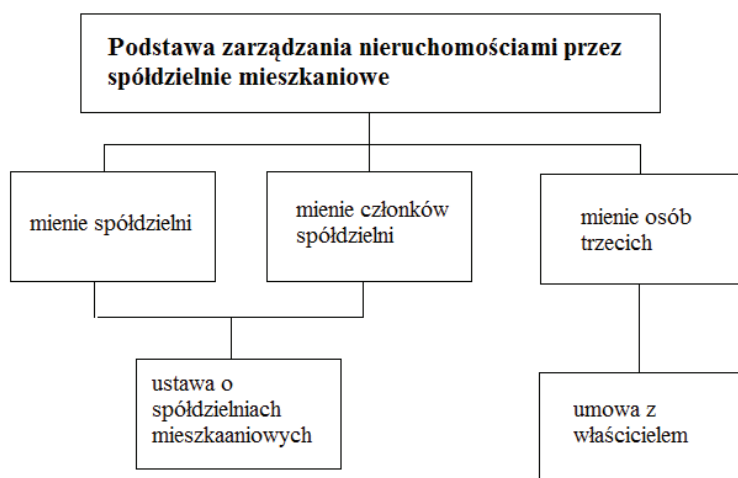
Źródło: opracowanie własne.

Ustawowym celem spółdzielni mieszkaniowych jest zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych członków oraz ich rodzin poprzez dostarczanie im samodzielnych lokali mieszkalnych lub domów jednorodzinnych. Z tego powodu na spółdzielniach mieszkaniowych spoczywa ustawowy obowiązek zarządzania nieruchomościami stanowiącymi jej mienie lub nabyte na podstawie ustawy mieniem jej członków. Działalność w zakresie zarządzania mieniem spółdzielni i mieniem członków spółdzielni może zresztą być jedyną działalnością prowadzoną przez niektóre spółdzielnie, zwłaszcza takie, które już nie realizują żadnych nowych inwestycji. W tym miejscu należałoby dodać, iż osoby posiadające spółdzielcze prawa do lokali oraz

niektórzy najemcy nie muszą być obecnie członkami spółdzielni, a mogą nabywać lokale od spółdzielni na podstawie przepisów ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych niezależnie od tego, czy są jej członkami. Zgodnie z treścią ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych spółdzielnia nie ma obowiązku zarządzania nabytym przez nich mieniem (Bończak-Kucharczyk, 2013, art. 1). W praktyce jednak trudno oddzielić zarządzanie mieniem nabytym przez członków od zarządzania mieniem nabytym przez osoby niebędące członkami, jeśli mienie to składa się z lokali, a lokale te położone są w tej samej nieruchomości i wszystkie podlegają przepisom ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych. Zatem mienie nabyte przez członków i mienie nabyte od spółdzielni przez osoby, które nie są członkami, w zakresie zarządzania dzielą los całej nieruchomości.

Przepisy ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych czynią ze spółdzielni mieszkaniowej zarządcę instytucjonalnego (Bończyk-Kucharczyk, 2013, art. 1), który zarządza nieruchomościami swoimi i swoich członków z obowiązku nałożonego ustawą, ale może również zarządzać innymi nieruchomościami na mocy umowy zawartej z ich właścicielami. Umowa taka będzie bez wątpienia umową o zarządzanie nieruchomością, która została uregulowana w ustawie o gospodarce nieruchomościami (Ustawa, 1997). Podstawa prawna zarządzania nieruchomościami przez spółdzielnie mieszkaniowe została przedstawiona na rysunku 2.

Rysunek 2. Podstawa prawna zarządzania nieruchomościami przez spółdzielnie mieszkaniowe



Źródło: opracowanie własne.

Spółdzielczość mieszkaniowa była głównym beneficjentem realizującym zadania z zakresu zabezpieczania potrzeb mieszkaniowych ludności. Wdrożenie nowej polityki mieszkaniowej uznającej mieszkanie za towar na sprzedaż, a nie dobro społeczne służące zaspokojeniu jednej z podstawowych potrzeb człowieka, skutkuje stopniowym wycofywaniem się państwa z pomocy finansowej dla sektora mieszkaniowego. Przemiany własnościowe w spółdzielczości mieszkaniowej można ocenić jako konsekwentne dążenie do likwidacji tej formy zabezpieczania potrzeb mieszkaniowych (Drozd-Jaśniewicz, 2011, s. 88–89), następstwem czego z roku na rok liczba mieszkań stanowiących własność spółdzielni maleje. W dużej mierze jest to spowodowane przekształceniem lokatorskich praw do lokalu w pełną własność.

## 2. Zarządzanie spółdzielczym zasobem mieszkaniowym

Definicję zarządzania nieruchomościami zawierał art. 185 ust. 1 ustawy o gospodarce nieruchomościami (Ustawa, 1997), który opisywał je jako zespół czynności lub celów, które zarządca powinien w szczególności podejmować. Zgodnie z tym przepisem zarządzanie nieruchomościami polega zwłaszcza na:

- zapewnieniu właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości,
- zapewnieniu bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości,
- zapewnieniu właściwej gospodarki energetycznej,
- bieżącym administrowaniu nieruchomością,
- utrzymaniu nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem,
- uzasadnionemu inwestowaniu w nieruchomość.

Choć przepis definiujący zarządzanie nieruchomościami został wykreślony z ustawy o gospodarce nieruchomościami, to czynności w nim wymienione są aktualne i powinny być przez zarządców wykonywane.

Misją każdej spółdzielni mieszkaniowej powinno być zagwarantowanie wysokiego poziomu obsługi mieszkańców oraz skutecznego zarządzania nieruchomościami stanowiącymi mienie spółdzielni lub mienie jej członków, a także mienie osób niebędących członkami spółdzielni, których spółdzielnia jest jedynie zarządcą.

Cele działalności spółdzielni muszą być nierozzerwalnie związane z wiarygodną wizją przyszłości dającą poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa oraz usprawnieniem procesów zarządzania, których efektem jest zaspokajanie potrzeb mieszkań-

ców w zakresie utrzymania wysokiego poziomu technicznego zasobu spółdzielni oraz podniesienie standardów jakości życia osób posiadających prawa do lokali mieszkalnych.

Prawo spółdzielcze pozwala spółdzielcom mieć wpływ na sposób zarządzania oraz podejmowania decyzji, pod warunkiem jednak, że sprawami spółdzielni się interesują. Niekiedy bowiem brakuje chęci wspólnego działania, frekwencja na walnych zgromadzeniach jest mała, a zainteresowanie sprawami spółdzielni, czyli w istocie własnymi – niewielkie. Należy jednak zwrócić uwagę na to, czy spółdzielnie informują swoich członków o terminach walnych zgromadzeń, a jeżeli tak – to w jaki sposób.

W warunkach gospodarki rynkowej spółdzielnie są przedsiębiorstwami traktowanymi na równi z innymi podmiotami gospodarczymi. W konsekwencji muszą one przejąć cechy i metody funkcjonowania właściwe dla innych podmiotów rynkowych. Elastyczność działania, sprawność organizacyjna, innowacyjność to podstawowe cechy, które winny charakteryzować każdą spółdzielnię niezależnie od tego, czy jest to mała, średnia czy duża. Ważną rolę spełnia umiejętność reakcji na zachowania i oczekiwania konsumentów w zakresie stopnia nowoczesności i różnorodności oferty rynkowej. Konieczne są też zmiany systemu zarządzania. Sfera zarządzania i poziom profesjonalizmu w kierowaniu spółdzielnią to podstawowe problemy, których rozwiązanie służy poprawie konkurencyjności i racjonalności działania. Pojawia się zatem konieczność pogodzenia menedżerskiego systemu zarządzania ze społecznym charakterem zarządzania spółdzielnią (Kozuch, 2010, s. 74).

Do decyzji wpływających w największym stopniu na dobre funkcjonowanie spółdzielni zarówno małych, jak i średnich czy dużych należą te dotyczące obsadzania kadry zarządzającej. Stąd niezwykle ważne jest sprecyzowanie wymagań na poszczególne stanowiska w hierarchii spółdzielni. Proces doboru można określić jako pozyskiwanie ludzi dla potrzeb organizacji oraz doprowadzenie do najbardziej odpowiedniej obsady kadrowej. Trudności związane z doбором kadr w większości spółdzielni wiążą się z brakiem możliwości zaoferowania odpowiednio wysokiego i konkurencyjnego wynagrodzenia oraz perspektywy awansu i prestiżu. Warto nadmienić, że skład osobowy organów spółdzielni jest przez wiele lat stały, ponieważ nie ma kadencyjności. Stąd awans na wyższe stanowiska niejednokrotnie odbywa się poprzez wybór kandydata spośród osób znajdujących się w gronie dotychczasowych pracowników. Ponadto spółdzielnie często zatrudniają na podstawie umowy cywilnoprawnej, co nie zadawała tak zwanych poważnych kandydatów.

Do zalet kolegialnego decydowania należy możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia kilku osób, co stwarza warunki do bardziej efektywnego i obiektywnego rozważenia wszelkich aspektów związanych z podejmowaną decyzją, a co z kolei wiąże się z łatwiejszą jej realizacją. Podejmowanie decyzji przez jedną osobę może być podyktowane większym stopniem subiektywizmu, a co za tym idzie – możliwością dokonania nietrafnego wyboru. Natomiast decydowanie kolegialne charakteryzuje się na pewno wolniejszym tempem procesu decyzyjnego chociażby przez wzgląd na trudności w ustaleniu odpowiedzialności za skutki wyboru oraz konieczność kompromisu. Decydowanie kolektywne obejmuje decyzje podejmowane przez walne zgromadzenie lub zebranie przedstawicieli, które wyrażają wolę wszystkich członków w zakresie wyznaczania kierunków działalności przedsiębiorstwa spółdzielczego (Jankowski, 1977, s. 22).

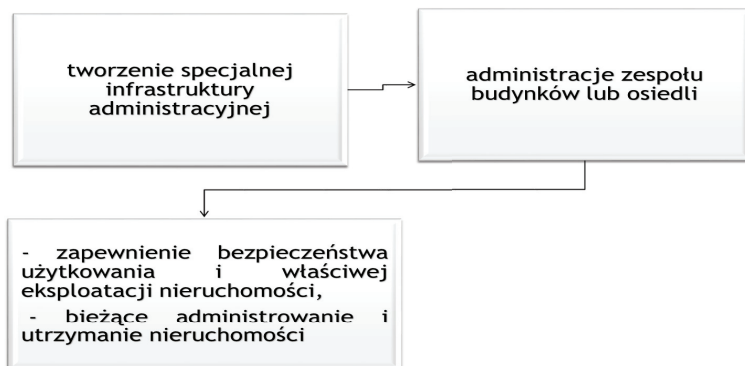
Cechą spółdzielczego systemu zarządzania jest partycypacja oznaczająca udział członków w zarządzaniu. Sens partycypacji polega na podniesieniu sprawności systemu zarządzania. Może ona spełniać następujące funkcje:

- a) stanowi wszechstronny instrument motywowania ludzi do lepszej pracy poprzez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych;
- b) kreuje motywację zewnętrzną i wewnętrzną, jest więc pełnym instrumentem motywacji związanym z własnym ego, potrzebą samorealizacji, wykonywania bardziej złożonych zadań;
- c) stanowi ważny element kształtowania aktywności i demokratyzacji w stosunkach społecznych;
- d) zwiększa trafność podejmowanych decyzji i przyczynia się do lepszej ich realizacji (Kozuch, 2010, s. 74).

Zarządzanie zasobem należącym do spółdzielni mieszkaniowej odbywa się głównie na podstawie zapisów ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych, ustawy Prawo spółdzielcze oraz prawa wewnętrznego każdej spółdzielni, to jest jej statutu. Należy podkreślić, iż zarządzanie majątkiem spółdzielni nie polega na osiąganiu dochodów z nieruchomości mieszkalnych, ale na utrzymaniu równowagi pomiędzy przychodami i kosztami.



Rysunek 3. Specyfika zarządzania lokalami spółdzielczymi



Źródło: opracowanie własne.

Skutkiem takiej formy zarządzania jest przybliżenie administracji do mieszkańców. Wprowadzenie szczebla pośredniego może spowodować utrudnienie dostępu do organów spółdzielni uprawnionych do podejmowania decyzji. Cechą charakterystyczną zarządzania nieruchomościami przez spółdzielnie mieszkaniowe jest tworzenie przez nie specjalnej infrastruktury administracyjnej w postaci administracji zespołu budynków lub osiedli.

Rysunek 4. Czynności zarządcze

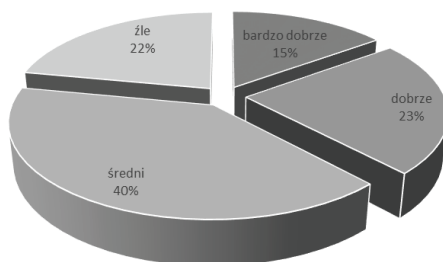


Źródło: opracowanie własne.

Czynności wykonywane przez spółdzielnię mieszkaniową można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich są czynności zachowawcze często powierzane administracjom zespołu budynków lub osiedli. Drugą grupę stanowią czynności rozporządzające, strategiczne dla spółdzielni, niejako decydujące o jej bycie. Czynności rozporządzające są podejmowane przez zarząd spółdzielni po uzyskaniu zgody lub na podstawie uchwały organów kolegialnych – walnego zgromadzenia bądź rady nadzorczej.

Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono badania metodą kwestionariuszową, które dały odpowiedź na temat oceny kompetencji władz spółdzielni mieszkaniowych w zarządzaniu zasobem spółdzielczym. Badaniem objęto spółdzielnie funkcjonujące na terenie Szczecina. Kwestionariusz ankiety wysłano drogą elektroniczną do losowo wybranych osób władających lokalem mieszkalnym znajdującym się w zasobie spółdzielni mieszkaniowych na podstawie różnych tytułów prawnych.

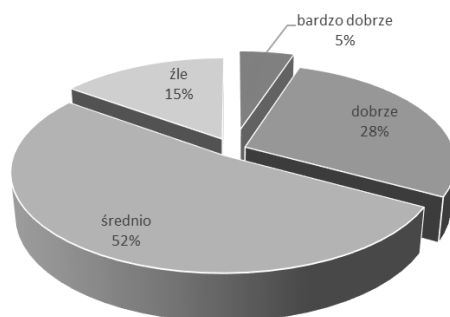
Rysunek 5. Ocena pracy zarządu spółdzielni



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zaledwie 15% badanych, którzy władają lokalem mieszkalnym znajdującym się w zasobie spółdzielni, ocenia pracę zarządu bardzo dobrze. Najwięcej badanych (40%) ocenia działalność ww. organu średnio, 23% – dobrze, 22% – źle. Uzyskane wyniki badań nie napawają optymizmem, zwłaszcza że dość liczna grupa ocenia pracę zarządu źle.

Rysunek 6. Ocena pracy rady nadzorczej i spółdzielczych rad osiedla



Źródło: opracowanie własne.

Większość spółdzielców, bo 52%, ocenia pracę rady nadzorczej i rad osiedla średnio, zaledwie 5% – bardzo dobrze, 28% – dobrze, 15% – źle. Mało zadawalający wynik badań może być spowodowany tym, że spółdzielcze rady osiedli są mało znanym i mało znaczącym elementem funkcjonowania spółdzielni mieszkaniowych. Pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych, zanim samorząd lokalny powołał gminne rady osiedli. Obecnie obie rady funkcjonują często na tych samych terenach, mają też podobne kompetencje, które ograniczają się tylko do opiniowania spraw istotnych dla poszczególnych osiedli. Zasadnicza różnica polega jednak na tym, że o ile samorządowi radni pracują charytatywnie, to radni spółdzielni pobierają za swą pracę pieniądze, co niejednokrotnie irytuje mieszkańców spółdzielni.

## Podsumowanie

Elastyczność działania, sprawność organizacyjna, innowacyjność to podstawowe cechy, które winny charakteryzować każdą spółdzielnię. Oprócz tego spółdzielnie, jeśli chcą sprostać wymaganiom rynku, muszą co najmniej dorównać konkurentom pod względem jakości działania, szybkości reakcji na wymagania rynku oraz efektywności ekonomicznej (Kožuch, 2010, s. 82).

Niestety władzom spółdzielni często przypisywane są nieprawidłowości w zarządzaniu, w tym przede wszystkim przerost zatrudnienia, zbyt wysokie zarobki prezesów spółdzielni i wysokie koszty zarządu, nieefektywna gospodarka finansami, nietrafne decyzje inwestycyjne itp. Sposób zarządzania spółdzielnią zdecydowanie wymaga usprawnienia. Na pewno większe zaangażowanie powinni wykazać

mieszkańcy spółdzielni, bowiem współpraca z organami spółdzielni może się okazać owocna. Do zadań spółdzielni mieszkaniowej należy odpowiedzialne zarządzanie budżetem, co wymaga ustalenia optymalnej hierarchii priorytetów inwestycyjnych. Po stronie lokatorów występuje zaś obowiązek uiszczania należnych opłat i powinność uczestniczenia w działaniach organów spółdzielni.

## Literatura

- Bończak-Kucharczyk, E. (2003). *Spółdzielnie mieszkaniowe w świetle nowych przepisów*. Warszawa: Twigger.
- Bończak-Kucharczyk, E. (2013). *Spółdzielnie mieszkaniowe. Komentarz*. Warszawa: Wyd. LEX a Wolters Kluwer business.
- Cesarski, M. (2011). Dorobek materialny spółdzielczości mieszkaniowej w Polsce. W: Z. Gotfalski (red.), *Historia i przyszłość spółdzielczości mieszkaniowej w Polsce*. Materiały z konferencji programowej. Warszawa: Wyd. Dom.
- Cyran, R. (2006). Współczesne problemy zarządzania spółdzielniami mieszkaniowymi. *Nieruchomości C.H. Beck*, 5.
- Drozd-Jaśniewicz, I. (2011). Straty poniesione przez spółdzielczość mieszkaniową w Polsce w okresie transformacji. W: Z. Gotfalski. *Historia i przyszłość spółdzielczości mieszkaniowej w Polsce*. Materiały z konferencji programowej. Warszawa: Wyd. Dom.
- Jankowski, J. (1977). System zarządzania w spółdzielniach. *Vademecum Spółdzielczości*, 7.
- Koźuch, A. (2010). Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3.
- Skotarczak, T. (2015). *Spółdzielnie mieszkaniowe. Dylematy funkcjonowania i rozwoju*, Warszawa: C.H. Beck.
- Ustawa z 21.01.1997 o gospodarce nieruchomościami. Dz.U. 2015, poz. 518.

## SPECIFIC NATURE OF MANAGEMENT ESTATE DWELLING BASE ON SZCZECIN

### Abstract

The analysis is to assess the specificity of management of residential real estate dwelling housing as an example the city of Szczecin. Theoretical considerations are focused on presenting the specifics of cooperative property management. The empirical part shows how to manage cooperatives own resource. This will determine the course of its management and supervisory boards as well as to assess the diligence in the management of co-operative housing estate.

*Translated by Monika Śpiewak-Szyjka*

**Keywords:** specificity management, real estate dwelling, ways of management real estate

**JEL Codes:** D61, H61, H72, H82