

**Sławomir Kłosowski**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie

---

## SYSTEM ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI STANOWIĄCYMI WŁASNOŚĆ I WSPÓŁWLASNOŚĆ GMINY

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza procesu zarządzania nieruchomościami oraz form organizacyjno-prawnych i struktury organizacyjnej podmiotów zarządzających nieruchomościami. W pierwszej części przedstawiono istotę i elementy proces zarządzania w relacji z procesem zarządzania nieruchomościami. Część druga przedstawia formy organizacyjno-prawne podmiotów zarządzających nieruchomościami, trzecia – strukturę organizacyjną podmiotu zarządzającego mieszkaniowym zasobem gminy, a także analizę aspektów finansowych procesu funkcjonowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne, nieruchomość, gmina.

### 1. Wstęp

Jednym z głównych czynników sprawności systemu zarządzania nieruchomościami stanowiącymi własność i współwłasność gminy jest skuteczna realizacja procesu zarządzania. Do kolejnych czynników można zaliczyć odpowiednią formę organizacyjno-prawną prowadzonej działalności, strukturę organizacyjną czy zasady zarządzania wspólnotami mieszkaniowymi. Celem artykułu jest analiza procesu zarządzania nieruchomościami oraz form organizacyjno-prawnych i struktury organizacyjnej podmiotów zarządzających nieruchomościami<sup>1</sup>. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych autora, przedstawiono rozważania dotyczące funkcjonowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy w aspekcie finansowym.

W pierwszej części artykułu przedstawiono istotę klasycznego procesu zarządzania i wskazano jego związki z procesem zarządzania nieruchomościami oraz przeanalizowano poszczególne elementy składające się na proces zarządzania nieruchomościami. W części kolejnej zaprezentowano formy organizacyjno-prawne

---

<sup>1</sup> W artykule ograniczono się do podmiotów zarządzających nieruchomościami należącymi do mieszkaniowego zasobu gminy. Identyfikacja procesu zarządzania przedstawiona jest w ujęciu teoretycznym, natomiast identyfikacji struktury organizacyjnej dokonano na przykładzie podmiotu ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.

podmiotów prowadzących w gminach działalność w zakresie zarządzania nieruchomościami. W ostatnim punkcie omówiono strukturę organizacyjną podmiotu zarządzającego mieszkaniowym zasobem gminy Nowa Sól, a także scharakteryzowano aspekty finansowe procesu funkcjonowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy.

## 2. Istota procesu zarządzania nieruchomościami

Przystępując do analizy i omówienia istoty procesu zarządzania nieruchomościami, należy odnieść się do procesu zarządzania przedsiębiorstwem, który składa się z czterech podstawowych funkcji [Krzakiewicz 2008, s. 26; Czermiński i in. 2001, s. 92-93]: planowania, organizowania, motywowania<sup>2</sup> i kontrolowania. Zgodnie z art. 55<sup>1</sup> Kodeksu cywilnego, przedsiębiorstwo „jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej”. Obejmuje m.in. własność nieruchomości oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości, prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości wynikające z innych stosunków prawnych. Zgodnie z art. 46, par. 1 Kodeksu cywilnego, „Nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy innych przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności”. Tym samym nieruchomości mogą być częścią przedsiębiorstwa i również są objęte procesem zarządzania<sup>3</sup>. Ze względu na swoją specyfikę, proces zarządzania nimi obejmuje inne, bardziej szczegółowe działania. Artykuł 185, ust. 1 *Ustawy o gospodarce nieruchomościami* mówi, że „zarządzanie nieruchomością<sup>4</sup> polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu w szczególności:

- 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości;
- 2) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości;

---

<sup>2</sup> Funkcja motywowania nazywana jest przez niektórych autorów przewodzeniem; zob. [Griffin 1999, s. 40; Stoner i in. 1997, s. 27].

<sup>3</sup> Powstały na ten temat oddzielne prace naukowe, np. zob. [Rymarzak 2009].

<sup>4</sup> W literaturze przedmiotu istnieją również inne definicje, formułowane przez poszczególnych autorów zajmujących się problematyką zarządzania nieruchomościami; m.in. H. Gawron twierdzi, że „Zarządzanie nieruchomościami – to proces polegający na podejmowaniu – na podstawie odpowiednich analiz – właściwych decyzji i w ich następstwie – czynności zapewniających:

- bezpieczeństwo i sprawność użytkowania w niepogorszonym stanie obiektu,
- właściwą gospodarkę ekonomiczno-finansową w obiekcie,
- uzasadnione ulepszenia nieruchomości hamujące ubytek jej wartości i służące wzrostowi jej wartości w czasie” [Gawron 2010, s. 21].

- 3) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego;
- 4) bieżące administrowanie nieruchomością;
- 5) utrzymanie nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem;
- 6) uzasadnione inwestowanie w nieruchomość”.
- 7) Wymieniony katalog działań, które w procesie zarządzania zobowiązany jest wykonywać zarządca nieruchomości, wymaga skutecznego planowania zadań, organizowania pracy, motywowania pracowników i kontroli, a więc realizacji procesu zarządzania.

Należy zaznaczyć, że – zgodnie z art. 185, ust. 1, pkt 1c. *Ustawy o gospodarce nieruchomościami* – „W przypadku zdarzeń lub zagrożeń życia lub zdrowia ludzi, bezpieczeństwa mienia bądź środowiska, o których mowa w przepisach prawa budowlanego, zarządca nieruchomości podejmuje decyzje i dokonuje czynności wykraczające poza zakres czynności, o których mowa w ust. 1, mające na celu zapobieżenie tej szkodzi”.

Ponieważ, jak słusznie zauważa A. Nalepka, „Istotę zarządzania nieruchomością sprowadzić można do gospodarowania... skomplikowanymi obiektami budowlano-technicznymi, pełniącymi różne funkcje użytkowe, ekonomiczne i społeczne oraz mające zrealizować określone cele wyznaczone przez właściciela” [Nalepka 2006, s. 26], podejmowanie decyzji i dokonywanie czynności mających na celu sprawną realizację procesu zarządzania nieruchomościami wymaga wszechstronnej wiedzy ze strony zarządców nieruchomości.

Pierwszym elementem procesu zarządzania nieruchomościami jest zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości. Ma ono zarówno operacyjny, jak i strategiczny charakter. Zarządca nieruchomości, na podstawie uchwały wspólnoty mieszkaniowej i umowy o zarządzaniu wspólną nieruchomością, zobowiązany jest do prowadzenia właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej. Zadania z tego zakresu obejmują [Bryx 2008, s. 187]:

- „rachunkowość i analizę ekonomiczno-finansową;
- budżetowanie, w tym kalkulację kosztów, jako podstawę planowania i kontroli wyników finansowych oraz zarządzania płynnością;
- ocenę efektywności inwestycji;
- analizę efektywności zarządzania”.

Kolejnym elementem procesu zarządzania nieruchomością jest zapewnienie bezpieczeństwa jej użytkowania i właściwej eksploatacji. Mając na uwadze potencjalne zagrożenia bezpieczeństwa użytkowania nieruchomości, których katalog jest bardzo szeroki [Bryx 2008, s. 227-228], działania zarządcy nieruchomości powinny zmierzać przede wszystkim w kierunku zapobiegawczym.

Dalsze części procesu zarządzania nieruchomościami to zapewnienie odpowiedniej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego oraz bieżące zarządzanie nieruchomością. Zdaniem A. Forysia, „Do racjonalnego zarzą-

dziania energią ciepłą zmusiła zarządców *Ustawa Prawo energetyczne...*” [Bryx 2008, s. 152]. Oprócz zapisów *Ustawy Prawo energetyczne*, dodać tutaj należy również przepisy *Ustawy Prawo budowlane* oraz *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie*. „Bieżące administrowanie nieruchomością” polega na prowadzeniu codziennych czynności związanych z obsługą nieruchomości, do których można zaliczyć m.in. czynności konserwacyjne<sup>5</sup> i kontrolę stanu technicznego budynku.

Kolejny z elementów procesu zarządzania nieruchomością – „utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem” – wymaga także od zarządcy podejmowania działań operacyjnych i strategicznych. Jednak typowo strategiczny charakter ma ostatni element procesu zarządzania nieruchomościami – „uzasadnione inwestowanie w nieruchomość”. Inwestowanie w nieruchomość powinno przynieść jej właścicielowi korzyści, dlatego przed podjęciem decyzji inwestycyjnych konieczna jest analiza ich opłacalności. Można jej dokonać przy użyciu dynamicznych metod oceny projektów inwestycyjnych, takich jak zdyskontowana nadwyżka netto czy wewnętrzna stopa procentowa [Gawron 2006, s. 145].

### 3. Formy organizacyjno-prawne podmiotów prowadzących działalność w zakresie zarządzania nieruchomościami w gminach

Komunalne przedsiębiorstwa zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami nie są zrzeszone w jednej izbie gospodarczej, lecz są członkami różnych stowarzyszeń zarządców nieruchomości<sup>6</sup>. Sytuacja taka prowadzi do braku jednolitego stanowiska w sprawie strategicznego kierunku rozwoju rynku zarządzania nieruchomościami, w tym zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy.

**Tabela 1.** Przedsiębiorstwa komunalnej gospodarki mieszkaniowej według form organizacyjno-prawnych i przedmiotu działalności na koniec 2008 r.

Wyszczególnienie	Ogółem	Jednostki budżetowe	Zakłady budżetowe	Spółki z o.o.		Spółki akcyjne	
				1*	2*	1*	2*
Komunalna gospodarka mieszkaniowa	737	51	269	344	59	4	10

Legenda: \*A – jednoosobowe spółki (z o.o./SA); B – spółki (z o.o./SA) z udziałem j.s.t. i osób trzecich

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Skarbu Państwa.

<sup>5</sup> Działania zarządcy polegają na organizowaniu pracy osób specjalizujących się w świadczeniu poszczególnych rodzajów usług. W praktyce zarządzania nieruchomościami, w wielu przypadkach, grupy konserwacyjne znajdują się w strukturze organizacyjnej podmiotu zarządzającego nieruchomościami.

<sup>6</sup> Są to m.in. Polskie Stowarzyszenie Zarządców Nieruchomości, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Zarządców Nieruchomości, Stowarzyszenie Zarządców i Administratorów Nieruchomości w Krakowie, Górnośląskie Stowarzyszenie Zarządców Nieruchomości, Wielkopolskie Stowarzyszenie Zarządców Nieruchomości.

Według informacji publikowanych corocznie przez Ministerstwo Skarbu Państwa [*Informacja o przekształceniach...* 2009], największą liczbę podmiotów stanowią spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które stają się dominującą formą organizacyjno-prawną podmiotów prowadzących działalność w zakresie zarządzania nieruchomościami stanowiącymi własność i współwłasność gminy (tab. 1).

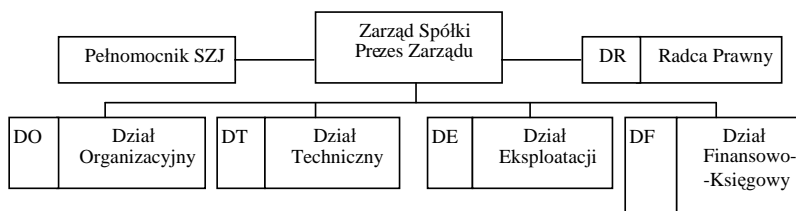
#### 4. Zarządzanie mieszkaniowym zasobem gminy na przykładzie Nowej Soli

Realizując cel niniejszej pracy, dokonano identyfikacji struktury organizacyjnej podmiotu zarządzającego nieruchomościami oraz przeanalizowano aspekty finansowe funkcjonowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy. Wybrano ZUM Nowa Sól Sp. z o.o. ze względu na formę organizacyjno-prawną prowadzenia działalności w zakresie gospodarki nieruchomościami oraz wieloletnie funkcjonowanie w strukturze spółki prawa handlowego<sup>7</sup>.

##### 4.1. Struktura organizacyjna ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.

ZUM Nowa Sól Sp. z o.o. zarządza, na podstawie umowy, 498 wspólnotami mieszkaniowymi, a także 98 budynkami stanowiącymi własność gminy Nowa Sól. Ogółem powierzchnia użytkowa zarządzanych nieruchomości<sup>8</sup> wynosi ponad 280 000 m<sup>2</sup>.

W spółce zatrudnionych jest 35 osób<sup>9</sup>. Analizując konfigurację struktury organizacyjnej, wyodrębniono dwa szczeble zarządzania i cztery pionory organizacyjne. Rozpiętość kierowania waha się od 3 do 14 osób. Podstawowym dokumentem określającym organizację Spółki jest regulamin organizacyjny przyjęty uchwałą nr 1/2001 z dnia 14 sierpnia 2001 r. przez Zarząd Zakładu Usług Mieszkaniowych Sp. z o.o. Konfigurację struktury organizacyjnej ZUM Nowa Sól Sp. z o.o. przedstawia rysunek 1.



**Rys. 1.** Struktura organizacyjna ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.

Źródło: ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.

<sup>7</sup> Zakład Usług Mieszkaniowych Nowa Sól Sp. z o.o. został utworzony w formie aktu notarialnego i zarejestrowany w Rejestrze Handlowym w Zielonej Górze dnia 6 grudnia pod numerem RHB 3684. Działalność rozpoczęła 1 stycznia 2001 r.

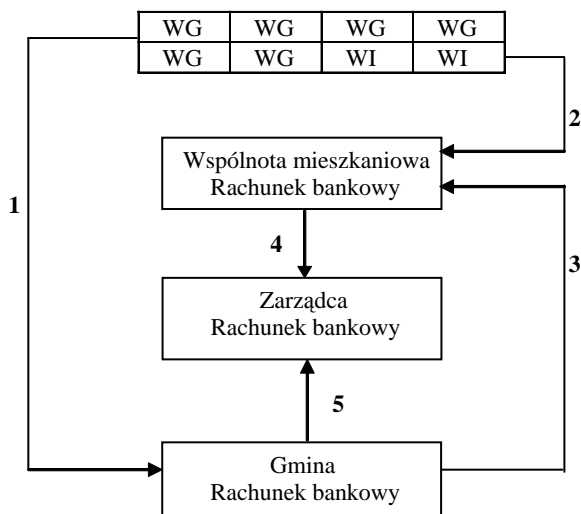
<sup>8</sup> Na podstawie danych ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.

<sup>9</sup> Według stanu na 31 grudnia 2009 r.

W ramach podziału zadań wyodrębniono pięć obszarów, na których znajdują się wspólnoty mieszkaniowe. Kluczowym elementem zarządzania jest współpraca pomiędzy administratorem, technikiem budowlanym oraz księgowym na określonym obszarze. Jest to rozwiązanie bardzo korzystne z punktu widzenia sprawności procesu zarządzania.

#### 4.2. Wspólnota mieszkaniowa z udziałem gminy

Ze względu na wybrany obiekt badań, jakim jest wspólnota mieszkaniowa z udziałem gminy, na rysunku 2. przedstawiono model jej finansowania. Przykładowa nieruchomość składa się z ośmiu lokali, z których sześć należy do gminy, a pozostałe dwa są własnością osób fizycznych, nazwanych w modelu właścicielami indywidualnymi. Trzecim elementem modelu, oprócz wspólnoty mieszkaniowej i gminy, jest zarządca, w tym przypadku podmiot komunalny ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.



Legenda: WG – właściciel – gmina; WI – właściciel indywidualny; 1 – najemcy wpłacają czynsz wraz z opłatami za „media” na konto gminy; 2 – właściciele indywidualni wpłacają na konto wspólnoty mieszkaniowej: zaliczkę na utrzymanie części wspólnych, wynagrodzenie zarządcy, fundusz remontowy, opłatę za „media”; 3 – wpłata zaliczki przez gminę w wysokości proporcjonalnej do jej udziału w nieruchomości wspólnej na: utrzymanie części wspólnych nieruchomości, wynagrodzenie zarządcy, fundusz remontowy oraz opłaty za „media” (na podstawie powiadomienia wystawionego przez wspólnotę mieszkaniową); 4 – wynagrodzenie zarządcy zgodnie z umową o zarządzanie; 5 – wynagrodzenie za zarządzanie częścią gminną we wspólnocie mieszkaniowej, zgodnie z umową.

**Rys. 2.** Funkcjonowanie wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy – aspekty finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ZUM Nowa Sól Sp. z o.o.

Rysunek 2. przedstawia modelowe rozwiązanie funkcjonowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy, sprawnie funkcjonujące przez blisko 10 lat w ZUM Nowa Sól Sp. z o.o. Przepływ środków pieniężnych przez konto bankowe gminy jest rozwiązaniem korzystnym z punktu widzenia przejrzystości przepływów pieniężnych i świadomości właściciela, jakim jest gmina, co do terminowego regulowania zobowiązań przez najemców wynajmujących lokale mieszkalne. Istotnym elementem jest kwestia rozróżnienia wynagrodzenia zarządcy pobieranego przez ZUM Nowa Sól Sp. z o.o. za zarządzanie częścią wspólną we wspólnocie mieszkaniowej (nr 4), zgodnie z umową o zarządzanie, i wynagrodzenia za zarządzanie częścią gminną we wspólnocie mieszkaniowej, zgodnie z umową zawartą z gminą (nr 5).

## 5. Podsumowanie

W artykule przedstawiono proces zarządzania nieruchomościami, podając jego różne definicje i porównując z klasycznym procesem zarządzania organizacją. Omówiono strukturę organizacyjną Zakładu Usług Mieszkaniowych Nowa Sól Sp. z o.o. i przedstawiono model finansowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy w aspekcie finansowym.

Prezentowana problematyka zarządzania nieruchomościami stanowiącymi zasób mieszkaniowy gminy, przyjęty model zarządzania, struktury organizacyjne podmiotów zarządzających, stosowane zasady zarządzania, model finansowania wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy – wymagają prowadzenia dalszych, pogłębionych badań. Mogą one dotyczyć m.in. problematyki wynagrodzenia za zarządzanie częścią gminną we wspólnocie mieszkaniowej. Celem badań powinno być wypracowanie rozwiązań prowadzących do podniesienia sprawności procesu zarządzania nieruchomościami.

## Literatura

- Brych M. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami*, Poltext, Warszawa 2008.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Gawron H., *Opłacalność inwestowania na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Gawron H., *Podstawy zarządzania nieruchomościami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego (wg stanu na koniec 2007 r.)*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa, luty 2009.
- Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r.*, DzU 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.

- Krzakiewicz K. (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Nalepka A., *Zarządzanie nieruchomościami, Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie*, DzU 2002, nr 75, poz. 690.
- Rymarzak M., *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane*, DzU 2006, nr 156, poz. 1118 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne*, DzU 2006, nr 89, poz. 625 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami*, DzU 2004, nr 261, poz. 2601 z późn. zm.

## **MANAGEMENT SYSTEM OF PROPERTIES OF LOCAL AUTHORITIES OWNERSHIP AND JOINT OWNERSHIP**

**Summary:** The aim of this article is the analysis of property management process, legal forms, and organisational structure of property management companies. In the first part of the article there is presented the essence and elements of management process in relation with property management process. The second part presents legal forms of property management companies. In the third part there is presented the organisational structure of the company managing properties of local authorities. There are also financial aspects analysis of the functioning process of the housing community with local authorities participation.