

UNIWERSYTET WARSZAWSKI

**WYDZIAŁ PRAWA I ADMINISTRACJI
INSTYTUT NAUK PRAWNO - ADMINISTRACYJNYCH**

**Autoreferat
rozprawy doktorskiej**

Mgr Agnieszka Olechno - Kulas

**MODEL
OPTYMALIZACJI
ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI**

Promotor rozprawy

Prof. zw. dr hab. Marek Wierzbowski

Recenzenci

Prof. zw. dr hab. Irena Hejduk

Prof. nadzw. dr hab. Maciej Rudnicki

Warszawa 2016

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Zarządzanie nieruchomościami jest jednym z najważniejszych elementów gospodarki.

W globalnej gospodarce obserwuje się wzrost znaczenia relacji pomiędzy właścicielem nieruchomości a zarządcą nieruchomości, co wpływa na kształtowanie nowego modelu zarządzania nieruchomościami w oparciu o innowacyjność i optymalizację. W okresie dynamicznie zachodzących zmian technologicznych, zmian w gospodarce, w tym w zakresie standaryzacji gospodarki nieruchomościami następuje systematyczny wzrost wymagań w stosunku do zawodu zarządcy nieruchomości oraz samego systemu zarządzania nieruchomościami. Wzrost wymagań wobec zarządcy nieruchomości wiąże się z koniecznością zapewnienia odpowiednich warunków dla prawidłowego wykonywania zawodu, tak aby wykonywać go na najwyższym poziomie. Pomocne w tym zakresie są międzynarodowe standardy zawodowe dotyczące modelu zarządzania nieruchomościami, które wyznaczają reguły działania oraz zasady jakimi powinni kierować się zarządcy nieruchomości w wykonywaniu powierzonych, przez właścicieli nieruchomości, obowiązków.

Zwrócić należy uwagę, że począwszy od 2013 roku w polskim systemie prawnym nastąpiło uwolnienie zawodu zarządcy nieruchomości, co spowodowało, że Państwo całkowicie pozostawiło tę sferę działalności do uregulowania pomiędzy stronami umowy. W wyniku tego pojawiła się konieczność modyfikacji dotychczasowego podejścia do modelu zarządzania nieruchomościami, w tym podejścia do przygotowania i zakresu wykonywania zawodu zarządcy nieruchomości. Dla zapewnienia optymalnego działania w obszarze usług zarządzania nieruchomościami, niezbędna jest dogłębna wiedza i kompetencje z różnych dziedzin, między innymi: prawa, w tym ze szczególnym uwzględnieniem przepisów dotyczących ochrony środowiska, nauki o zarządzaniu, rachunkowości i ubezpieczeń, ekonomii czy nauk technicznych. Tak złożona działalność wymaga innowacyjnego podejścia, uwzględniającego, między innymi, specyfikę nieruchomości, ich funkcjonalność, znaczenie dla właściciela czy rolę w gospodarce Państwa.

Idea, jaka legła u podstaw podjęcia tematu optymalizacji zarządzania nieruchomościami, jest ściśle związana z moją pracą zawodową. Od 15 lat obserwuję i analizuję rynek nieruchomości

i w praktyce mam do czynienia z wieloma problemami jakie występują w zarządzaniu nieruchomościami. Główne zagadnienie, będące przedmiotem rozprawy doktorskiej, dotyczy opracowania innowacyjnego modelu zarządzania, który jest oparty głównie na prawie administracyjnym oraz na zasadach zrównoważonego rozwoju. Istotnym elementem modelu jest nowoczesne ukształtowanie umowy o zarządzanie, która według obowiązującego prawa, stanowi jedyny element bezpieczeństwa na rynku nieruchomości, zarówno po stronie właściciela jak też zarządcy.

Praca poświęcona jest analizie warunków w zakresie zarządzania nieruchomościami oraz opracowaniu, na jej podstawie, nowego podejścia do zarządzania nieruchomościami. W związku z pojawiającymi się problemami technicznymi, prawnymi, w tym w zakresie ochrony środowiska, moje zainteresowania skierowałam na analizę obecnych uwarunkowań, które w sposób decydujący kształtują relacje gospodarcze w tym obszarze. Szczegółowe poszukiwania wiedzy na temat zarządzania nieruchomościami w obszarze literatury wykazały, że przedmiotowe zagadnienie stanowi mało zbadaną tematykę.

Mając na uwadze zachodzące zmiany w nowoczesnym modelu zarządzania nieruchomościami, należy uznać, że problem podjęty w pracy jest zagadnieniem istotnym zarówno dla praktyki jak i dla nauki.

W pracy analizie zostały poddane nie tylko zagadnienia zarządzania nieruchomościami ale również zagadnienia zrównoważonego rozwoju organizacji, w tym zagadnienia zmian nowoczesnego modelu zarządzania, z uwzględnieniem ryzyka prawnego czy ochrony środowiska. Wymagania dotyczące zarządzania nowoczesnymi obiektami/nieruchomościami oraz problemy z pozyskaniem pracowników o najwyższych kwalifikacjach zawodowych stwarzają szanse dla wdrożenia innowacyjnych rozwiązań w gospodarce nieruchomościami.

Potwierdzeniem trafności wyboru tematu i celu pracy oraz przyjętych założeń jest zastosowanie praktyczne opracowanego modelu zarządzania nieruchomościami w działalności gospodarczej.

2. Cel i tezy pracy doktorskiej

Podstawowym instrumentem optymalnego modelu zarządzania nieruchomościami są właściwie opracowane umowy o zarządzanie nieruchomościami, które obecnie kształtują stosunki gospodarcze na polskim rynku nieruchomości. Opracowanie stosownego modelu na podstawie krytycznej analizy międzynarodowych i krajowych standardów w obszarze zarządzania nieruchomościami jest głównym celem rozprawy.

Prowadzone na potrzeby pracy analizy i badania skoncentrowane były na następujących celach:

- cel pierwszy związany jest z określeniem tendencji zmian w zakresie zawodu zarządcy nieruchomości i wymogów jakie powinny być spełnione przez osoby i organizacje gospodarcze wykonujące ten zakres usług,
- cel drugi odnosi się do analizy rozwiązań legislacyjnych oraz zasad zrównoważonego zarządzania nieruchomościami w warunkach polskich,
- cel trzeci dotyczy oceny stopnia realizacji zaleceń międzynarodowych norm w zakresie zarządzania nieruchomościami w Polsce na tle wybranych krajów.

Analiza literatury oraz przeprowadzone badania stały się podstawą do sformułowania następujących tez pracy doktorskiej:

1. Prawidłowo ukształtowane relacje na rynku nieruchomości, z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, w oparciu o instrumenty prawne oraz umowy na zarządzanie nieruchomościami, są podstawą bezpieczeństwa rynku nieruchomości oraz wszystkich jego uczestników.
2. Polski system prawa zawiera zbyt wiele regulacji i przepisów, które wybiórczo podchodzą do problemu, a zatem w sposób niewystarczający gwarantują efektywne wykorzystanie nieruchomości czy bezpieczeństwo obrotu i zarządzania nieruchomościami.

3. Źródła i metody badawcze

Przeprowadzone analizy i badania zostały oparte na krajowej i międzynarodowej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, etyki, prawa, gospodarki nieruchomościami, standardów i norm ISO. Uwzględnione zostały przepisy polskiego prawa cywilnego, budowlanego, ochrony środowiska, finansowego, międzynarodowe standardy rachunkowości, kodeksy dobrych praktyk. Ponadto wykorzystane zostały dostępne na stronach internetowych zasoby informacyjne w zakresie rozwiązań dotyczących zarządzania nieruchomościami i standardów wykonywania zawodu zarządcy nieruchomościami.

Opracowanie tak złożonego tematu rozprawy doktorskiej wymagało zastosowania określonych metod badawczych. Prowadzone wieloletnie obserwacje zawodowe pozwoliły na opis zachodzących zjawisk oraz dokonanie istotnych spostrzeżeń naukowych.

Analiza krytyczna pozwoliła na opracowanie szerokiego tła dla właściwej prezentacji podjętego tematu na podstawie dostępnej wiedzy w literaturze przedmiotu, rozwiązaniach i standardach międzynarodowych. Ponadto dla potrzeb pracy zostały przeprowadzone analizy dotyczące implementacji międzynarodowych rozwiązań dotyczących rynku nieruchomości, a w tym zawodu zarządcy nieruchomości oraz analizy funkcjonujących umów w zakresie zarządzania nieruchomościami. Badania powyższe umożliwiły sformułowanie wniosków przydatnych do stworzenia nowego optymalnego modelu zarządzania nieruchomościami.

Dla zapewnienia szerszego, interdyscyplinarnego spojrzenia na problem zarządzania nieruchomościami zostały wykorzystane także inne metody: analiza porównawcza i historyczna. W rozprawie poddano analizie akty prawne tworzące podstawy funkcjonowania rynku nieruchomości w Polsce, przepisy i rozwiązania międzynarodowe będące elementami systemu bezpieczeństwa na tym rynku.

Dokonana na podstawie literatury przedmiotu oraz badań empirycznych analiza problemu umożliwiła realizację celu pracy i sformułowanie wniosków w zakresie podjętej tematyki, których celem było ustalenie znaczenia innowacji w procesie zarządzania nieruchomościami.

Dzięki temu rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny.

4. Struktura pracy doktorskiej

Dla realizacji celów pracy i potwierdzenia postawionych tez przyjęta została odpowiednia struktura rozprawy doktorskiej, która przedstawia się zgodnie z opisaną systematyką.

Praca składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia, zawierającego podsumowanie.

W pierwszym rozdziale przedstawiono znaczenie nieruchomości w gospodarce, strukturę rynku w aspekcie jego różnorodności i zależności od przepisów prawa. Podkreślono, że w obowiązującym stanie prawnym nieruchomości wpływają na kształtowanie nie tylko bezpieczeństwa ekonomicznego, ale również na bezpieczeństwo społeczne, poprzez bezpośrednie oddziaływanie na życie każdego indywidualnego człowieka. Omówiono także funkcjonalne kryteria podziału rynku, otoczenie rynku nieruchomości oraz uczestników rynku nieruchomości, w tym szczególnie zwrócono uwagę na inwestorów i instytucje finansowe podejmujące podstawowe decyzje na rynku nieruchomości. Wśród cech charakterystycznych nieruchomości – ekonomicznych i społecznych – wskazano te, które głównie decydują o jej wartości dla właścicieli. Z punktu widzenia aspektów bezpieczeństwa na rynku nieruchomości, przytoczono szereg czynników wpływających na niedoskonałość polskiego rynku nieruchomości, które pozwalają stwierdzić, że jest to konglomerat wzajemnie powiązanych rynków specjalistycznych o specyficznych ryzykach. Przedstawiono także krótką charakterystykę samego rynku nieruchomości i podstaw prawnych gospodarki nieruchomościami w Polsce. Zaprezentowano podstawowe zagrożenia i problemy występujące w tym segmencie gospodarki oraz wpływ członkostwa Polski w Unii Europejskiej na zachodzące na tym rynku zmiany.

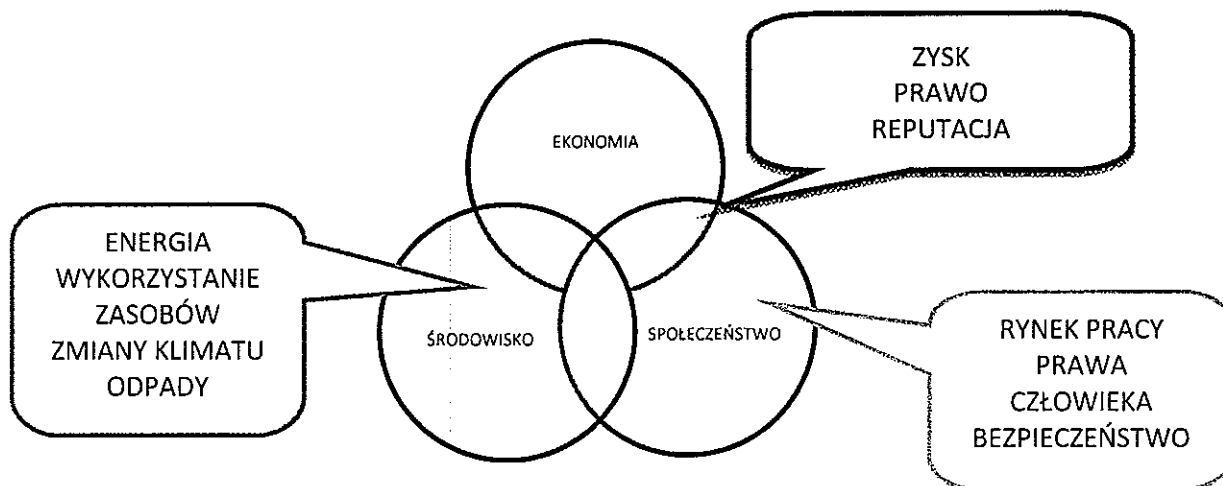
Rozdział drugi prezentuje instrumenty realizacji zadań Państwa w gospodarce wolnorynkowej i funkcje regulacyjne. Zaprezentowano genezę funkcji regulacyjnych Państwa oraz analizę poglądów doktryny na regulację, jako współczesny instrument interwencjonalizmu Państwa w tę sferę działalności gospodarczej. Dokonano prezentacji podstaw prawnych rynku nieruchomości, wskazano podstawowe regulacje gospodarki nieruchomościami, w tym podejście cywilistyczne, podejście techniczno-budowlane, podejście ekologiczne i finansowe. Wśród tychże, bardzo dużej ilości regulacji zwrócono uwagę na brak spójności polskich regulacji odnoszących się do gospodarki

nieruchomościami, co powoduje trudności i ryzyka związane z możliwością poniesienia różnego rodzaju odpowiedzialności dla uczestników tego rynku, w tym właścicieli i zarządców. Zasadniczo cały ciężar odpowiedzialności za prawidłowe funkcjonowanie rynku nieruchomości ustawodawca przerzucił na właściciela i profesjonalnego zarządcę. Zatem cały ciężar dbałości o bezpieczeństwo na tym rynku spoczywa wyłącznie na stronach umowy i na samej umowie o zarządzanie nieruchomościami. Generuje to istotne ryzyka dla zarządców, których zawód został w Polsce pozbawiony kontroli i nadzoru Państwa. W konsekwencji można obecnie zaobserwować na rynku nieruchomości istotne zmiany, polegające na tym, że zmniejsza się ilość małych podmiotów zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami, a zwiększa się udział w rynku międzynarodowych korporacji, zarządzających całym obszarem nieruchomości, w tym zróżnicowanym ryzykiem.

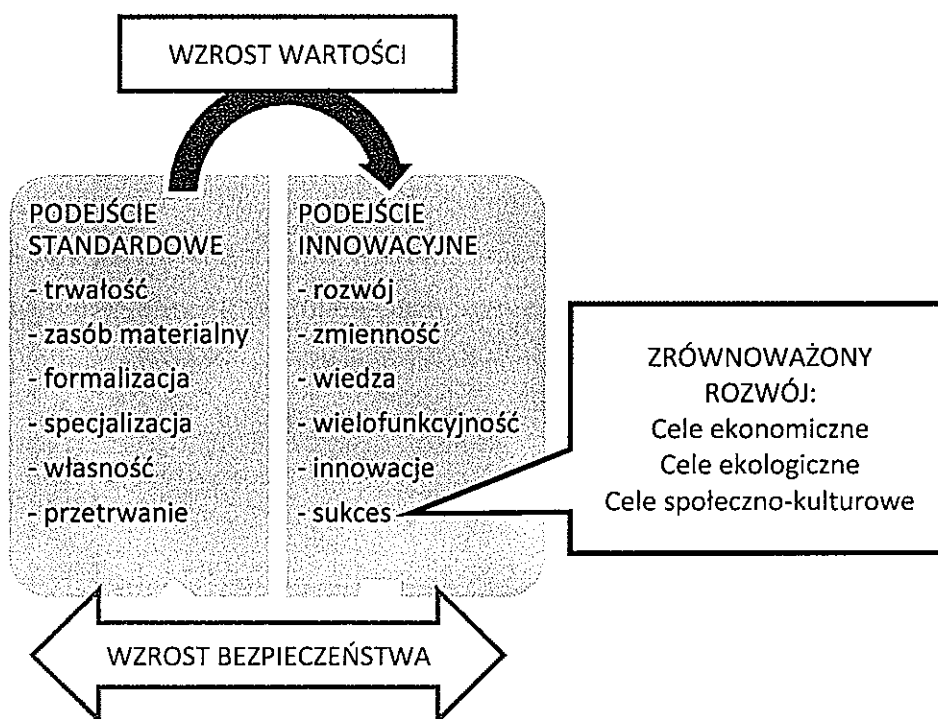
Trzeci rozdział poświęcony został funkcjonowaniu umów w działalności gospodarczej współczesnego świata. Wskazano na znaczenie umów w działalności na rynku nieruchomości, przeanalizowano umowy dotyczące własności oraz inne formy umów występujących na rynku nieruchomości. Podkreślono zagadnienia standaryzacji rozwiązań umownych wykorzystywanych w gospodarce nieruchomościami i ich znaczenie dla bezpieczeństwa wszystkich uczestników rynku nieruchomości. Podano przykłady umów, które stanowią podstawę praktycznie wszystkich podejmowanych działań na rynku nieruchomości, ze wskazaniem tego, iż uregulowania prawne nie nadążają za praktyką. Zaprezentowane w tym rozdziale typy umów związane z gospodarką nieruchomościami zalicza się do umów nazwanych. Jednak z punktu widzenia zarządzania nieruchomościami zastosowanie tego rodzaju umów nie wypełnia wszystkich oczekiwań zarówno ustawodawcy jak i stron umowy o zarządzanie nieruchomościami. Zasadnym jest oczekiwanie, że prawodawca rozszerzy zakres dostępnych dla uczestników rynku nieruchomości rozwiązań – tj. typów umów, które mogą być wykorzystywane w obrocie i zarządzaniu nieruchomościami. Pozwoliłoby to zmniejszyć ryzyka na rynku nieruchomości, a jednocześnie zabezpieczyć w sposób optymalny interesy obu stron czyli właściciela i zarządcy nieruchomości.

Rozdział czwarty zawiera analizę oraz prezentację standardów i zasad zrównoważonego rozwoju na rynku nieruchomości. Ważną cechą, podkreślaną w tym rozdziale, zrównoważonego rozwoju jest trójwymiarowe ekologiczno - społeczno – gospodarcze postrzeganie procesów gospodarczych, z zachowaniem parametrów środowiska optymalnych

dla rozwoju biologicznego i społecznego człowieka. Trzy wymiary zrównoważonego rozwoju, przedstawia poniższy diagram:



W przypadku prezentowanej rozprawy, pojęcie zrównoważonego rozwoju zostało połączone z uznanym zbiorem zasad i reguł zarządzania nieruchomościami w oparciu o przepisy prawa. Zaprezentowano klasyfikację rozwiązań prawno – administracyjnych oraz międzynarodowe standardy jakościowe, w tym Normę ISO 26000, jako wzorcowy instrument zarządzania bezpieczeństwem na rynku nieruchomości. Wskazano także na istotne znaczenie innowacji w budowie modeli biznesowych, a także omówiono ewolucję modelu zarządzania nieruchomościami z uwzględnieniem wzrostu wartości i bezpieczeństwa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju



Należy w tym miejscu podkreślić, że obecny rynek nieruchomości z jednej strony wymusza tworzenie innowacji przez organizacje zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami, a z drugiej strony wymusza także ewolucje modeli zarządzania. Głównym narzędziem realizacji modelu zarządzania nieruchomościami jest właściwie skonstruowana umowa, na której kształt wpływają oczekiwania właściciela i ryzyka prawne, relacje z zarządcą w zakresie zrównoważonego rozwoju, propozycja wartości nieruchomości w obszarze ekonomicznym, kluczowych zasobów i kluczowych działań. Dostarczanie wartości klientowi w formie coraz bardziej złożonych i kompleksowych usług jest wynikiem ciągłego doskonalenia procesów i zasobów (poprzez sustainable development), co daje przewagę konkurencyjną na rynku.

Piąty rozdział poświęcony został analizie modeli zarządzania na międzynarodowym rynku nieruchomości. Ze względu na istnienie wielu modeli, wykorzystywanych na różnych kontynentach i w różnych krajach, dokonano wyboru i zaprezentowano najbardziej charakterystyczne, które stanowią wzorce rozprzestrzeniające się na świecie dzięki szybkim zmianom kapitałowym na rynku nieruchomości, głównie komercyjnych. Do tych rozwiązań zaliczamy modele amerykańskie i europejskie.

W tej części rozprawy dokonano próby oceny rozwiązań międzynarodowych, które wpływają i będą coraz bardziej wpływały na kształt polskiego rynku nieruchomości. Uwzględniając fakt, że obecnie rynek nieruchomości stał się rynkiem globalnym, wydaje się uzasadniona próba implementacji istniejących doświadczeń innych krajów europejskich czy USA na grunt polski. Z tego względu w rozprawie szeroko omówiono bardzo złożone uwarunkowania prawne w USA w obszarze zarządzania nieruchomościami. Wynikają one ze struktury stanowej kraju, gdzie każdy stan posiada własne zasady regulacji prawnych, w tym między innymi warunki dotyczące kwalifikacji zawodowych, uzyskiwania licencji oraz ustawicznego kształcenia zarządców nieruchomości.

Przechodząc na grunt europejski, stwierdzono, że obecne kraje członkowskie UE mają dużą swobodę w kształtowaniu regulacji związanych z gospodarką nieruchomościami na swoim obszarze.

Przytoczono tu również najstarsze regulacje w zakresie gospodarowania nieruchomościami, które obowiązują od ponad stu lat w prawie niemieckim. Jednym z istotnych elementów tego modelu jest to, że działalność w zakresie zarządzania nieruchomościami na rynku niemieckim wymaga posiadania licencji, która przyznawana jest podmiotom gospodarczym.

W rozdziale tym wskazano również rozwiązania prawno – organizacyjne usług zarządzania nieruchomościami w kontekście międzynarodowym. Omówiono regulacje i wymagania

dotyczące uzyskiwania licencji zarządcy w krajach UE, stwierdzono przy tym, że zawód zarządcy nieruchomości występuje we wszystkich regulacjach prawnych krajowych państw członkowskich UE, z pominięciem Niemiec, gdzie zawód ten nie jest prawnie uregulowany ani nie ma określonych formalnych zasad kwalifikacji. Natomiast w USA standardy zawodowe znajdują się w gestii organizacji profesjonalnych zarządców.

Na tle rozwiązań międzynarodowych, omówiono również rozwiązania polskie. W Polsce zarządca nieruchomości działa na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomością, zawartej z jej właścicielem – jedyny warunek, jaki określił ustawodawca, to wymóg formy pisemnej.

Zawód zarządcy nieruchomości był w Polsce do roku 2013 zawodem zaufania publicznego i takim zawodem powinien pozostać ze względu na znaczenie zarządzania nieruchomościami w gospodarce Państwa oraz bezpieczeństwo podmiotów funkcjonujących na rynku.

W rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki badań i analiz wraz z opracowaniem optymalnego modelu zarządzania nieruchomościami z uwzględnieniem warunków wdrożenia przy optymalizacji bezpieczeństwa nieruchomości. Przedstawiono zasady kształtowania nowoczesnych umów o zarządzanie nieruchomościami oraz opis modelu zarządzania opartego na zasadach zrównoważonego rozwoju. Model Optymalizacji Zarządzania Nieruchomościami wraz ze wskazaniem praktycznych możliwości jego zastosowania, zaprezentowano na tle zmian otoczenia prawnego oraz wymogów Unii Europejskiej.

Omówione to zostanie szerzej w kolejnym punkcie niniejszego referatu.

Podsumowanie niniejszej rozprawy zawiera wyniki analiz zagadnień będących przedmiotem rozważań wszystkich rozdziałów rozprawy.

Efektom rozprawy jest przedstawiona propozycja optymalnego modelu zarządzania nieruchomościami, którego podstawowym elementem jest prawidłowo skonstruowana umowa na zarządzanie nieruchomościami oparta na nowoczesnych zasadach zrównoważonego rozwoju, stanowiącego podstawowy element polityki rozwoju kraju i Unii Europejskiej.

5. Charakterystyka i wyniki przeprowadzonych analiz

Przeprowadzona analiza w zakresie norm prawnych zarządzania nieruchomościami oraz nowoczesnych metod zarządzania wskazuje na potrzebę opracowania i wdrożenia nowoczesnego modelu zarządzania nieruchomościami. Opracowany i zaprezentowany w rozprawie doktorskiej model wpisuje się w założenia i zadania gospodarki komercyjnej, ale także administracji publicznej w obszarze bezpieczeństwa na rynku nieruchomości.

Nowoczesne modele zarządzania nieruchomościami, oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju są zgodne zarówno z oczekiwaniami społecznymi, jak też wymogami globalnej gospodarki globalnej i potrzebami polskiej gospodarki. Nowoczesne modele zarządzania na rynku nieruchomości muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa międzynarodowego, ze względu na członkostwo Polski w UE oraz przepisami prawa krajowego. Tworzone i obowiązujące ramy rynku nieruchomości są przejawem polityki wewnętrznej państwa wobec bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego obywateli. Polskie rozwiązania wymagają odpowiedniego uzupełnienia innymi rozwiązaniami, w tym rozwiązaniem dotyczącym umów, jako podstawy regulującej stosunki pomiędzy właścicielem a zarządcą nieruchomości.

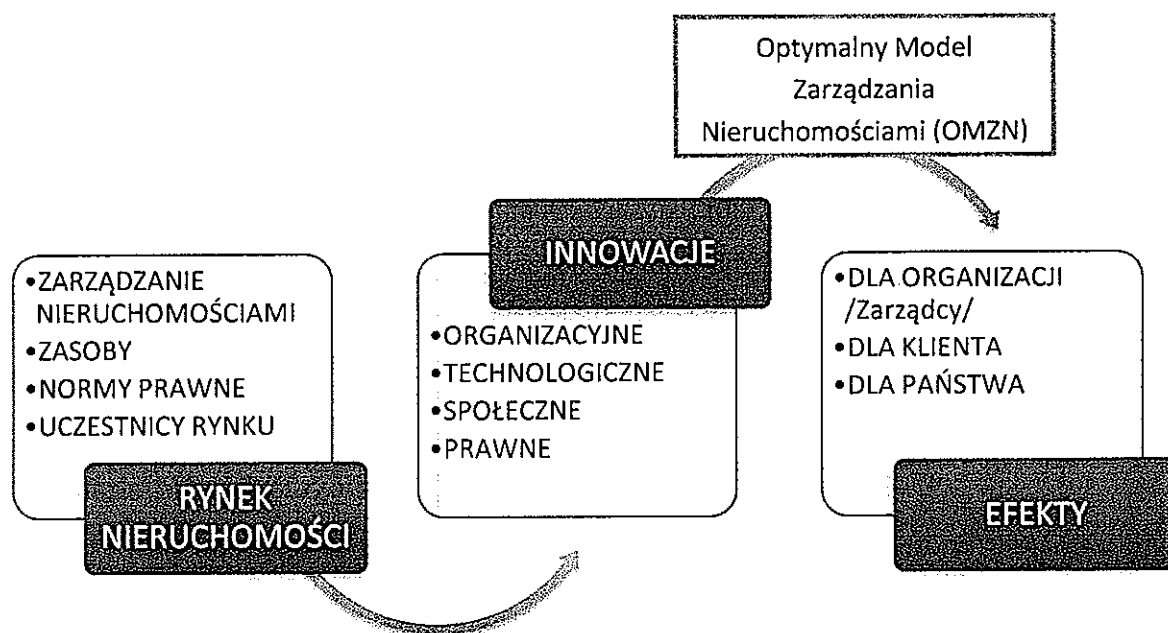
Zastosowanie standardu międzynarodowego (zasad Normy ISO 26000) do zarządzania nieruchomościami, jest rozwiązaniem uzasadnionym ze względu na oczekiwania społeczne oraz potrzeby wszystkich interesariuszy działających na rynku nieruchomości. Jest także najbardziej obiektywnym wskaźnikiem służącym ocenie efektywności zarządzania nieruchomościami i elementem raportowania społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych, obowiązującym od 2016 roku jako element sprawozdania finansowego.

Na podstawie analizy obowiązujących rozwiązań w zakresie zarządzania nieruchomościami można postawić wniosek, że niezbędne jest ujednoczenie zasad zarządzania nieruchomościami w różnych segmentach nieruchomości. Jedną z podstaw zapewnienia porównywania efektów i osiągnięć zarządzania nieruchomościami jest Norma ISO 26000, która jest standardem międzynarodowym, możliwym do wykorzystania przez wszystkie podmioty działające na rynku nieruchomości, a tworzone na jej podstawie rozwiązania zarządcze i organizacyjne pozwolą na jednolitą ocenę i opis efektów końcowych zarządzania

nieruchomościami. W pracy zamieszczono propozycję kształtu umowy na zarządzanie nieruchomościami, odwołując się do wiedzy, rozwiązań oraz zasad społecznych. Wykorzystując te rozwiązania można wyznaczyć efekty dla różnorodnych zarządzanych nieruchomości.

W celu opracowania modelu umowy dostosowanego do oczekiwanych założeń, można wykorzystać metodę mieszaną tworzenia rozwiązań, która pozwoli na okresowe doskonalenie rozwiązań z uwzględnieniem pojawiających się nowych koncepcji zarządzania. Rezultatem tych działań będzie kompleksowy kształt umowy na zarządzanie nieruchomościami zbudowany na bazie zrównoważonego rozwoju.

Optymalny Model Zarządzania Nieruchomościami

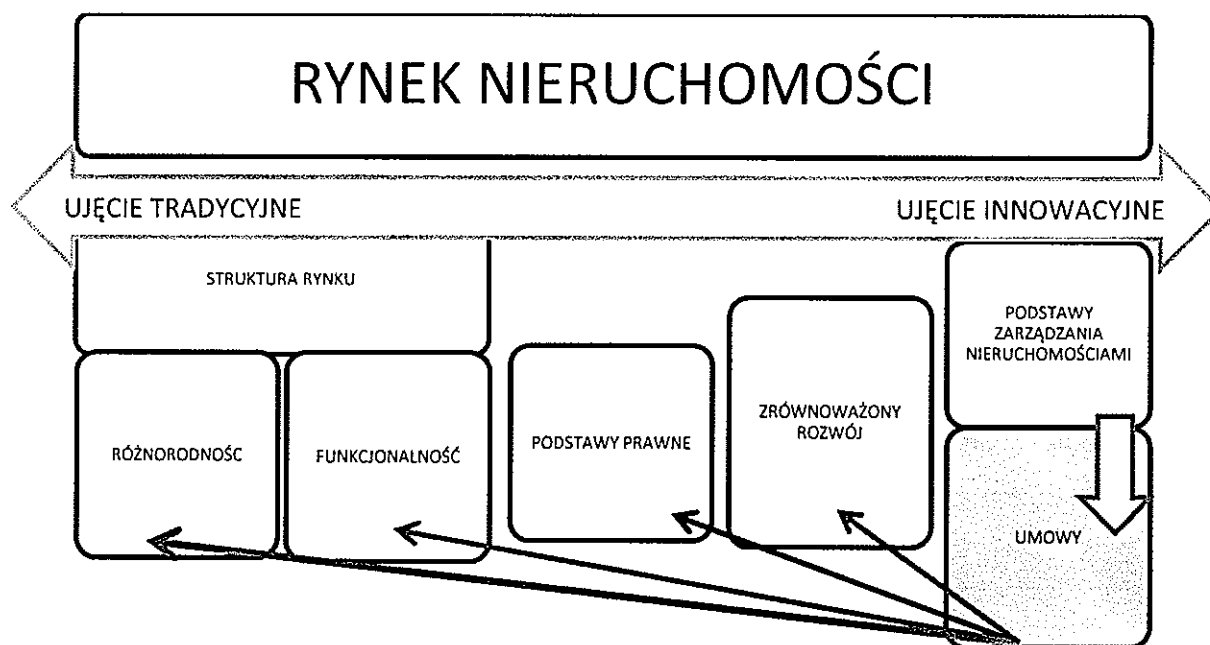


W proponowanym modelu została wyodrębniona norma ISO 26000 jako instytucja wspomagająca tworzenie modeli zarządzania dla różnorodnych organizacji, stworzona przez międzynarodowe grono specjalistów w zakresie społecznej odpowiedzialności, stanowiącą podstawę certyfikacji i standardów międzynarodowych.

Umowa o zarządzanie nieruchomościami powinna stanowić najważniejszy element modelu, legitymację uprawniającą zarządcę nieruchomości do realizacji zadań, według obowiązujących w Polsce norm prawnych. Aby zadania zarządcy nieruchomości były

realizowane zgodnie z opracowanym modelem, konieczne jest wdrożenie do praktyki zaproponowanego wzoru umowy, stanowiącego określony standard postępowania i profesjonalnego działania.

Nowy model zarządzania nieruchomościami optymalizuje relacje jakie występują obecnie na rynku nieruchomości z uwzględnieniem roli umów na zarządzanie nieruchomościami.



Model Optymalnego Zarządzania Nieruchomościami (MOZN) uwzględnia:

- ✓ różnorodność nieruchomości, które wymagają zarządzania, w tym obiekty komercyjne i mieszkaniowe,
- ✓ zasady funkcjonalności, jakie muszą być spełnione dla zapewnienia bezpieczeństwa wszystkich interesariuszy,
- ✓ obowiązujące uregulowania i normy prawne krajowe i międzynarodowe,
- ✓ zasady zrównoważonego rozwoju, we wszystkich aspektach rynku.

Nowy model zarządzania nieruchomościami można wykorzystać jako uniwersalne narzędzie do zarządzania wszystkimi rodzajami nieruchomości mieszkalnych oraz niemieszkalnych, w tym do obiektów komercyjnych jak również nieruchomości wykorzystywanych przez administrację publiczną.

Zaprezentowany model zarządzania nieruchomościami może być przydatny przy konstrukcji nowych umów, a także budowie modelu zarządzania samym podmiotem zarządzającym.

Opracowanie zaprezentowanego modelu na polskim rynku nieruchomości w ramach obowiązującego prawa i uwarunkowań międzynarodowych powinno służyć realizacji głównego celu pracy.

6. Wnioski końcowe

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz analizy empiryczne zaprezentowane w rozprawie potwierdziły postawione w pracy hipotezy.

Teza, według której prawidłowo ukształtowane relacje na rynku nieruchomości, z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, w oparciu o umowy na zarządzanie nieruchomościami, stanowią podstawę bezpieczeństwa na rynku nieruchomości oraz wszystkich jego uczestników wykazała, że rosnące potrzeby gospodarcze znajdują odzwierciedlenie w zastosowaniu nowego modelu optymalnego zarządzania nieruchomościami.

Czynnikiem sprzyjającym elastycznemu dostosowaniu umowy do zapotrzebowania na profesjonalne i kompleksowe zarządzanie nieruchomościami będzie wzrastający udział kapitału zagranicznego na polskim rynku nieruchomości.

Kolejna teza zakładająca, że polski system prawa zawiera zbyt wiele regulacji i przepisów, które wybiórczo podchodzą do problemu, a zatem w sposób niewystarczający gwarantują efektywne wykorzystanie nieruchomości czy bezpieczeństwo obrotu i zarządzania nieruchomościami stwarzające bardzo wysokie ryzyka, została potwierdzona przeprowadzoną analizą dokumentów zawartą w pracy. Ograniczenie tych ryzyk może obejmować właściwe zastosowanie modelu optymalnego zarządzania nieruchomościami. Przeprowadzone na potrzeby pracy badania potwierdzają potrzebę ponownej regulacji w zakresie zawodów związanych z gospodarką nieruchomościami, ze względu na ich społeczną odpowiedzialność. Wskazuje to na trafność drugiej tezy postawionej w pracy. Z przeprowadzonych analiz wynika ponadto, że w kilku krajach europejskich i USA zawody związane z zarządzaniem

nieruchomościami są regulowane na szczeblu krajowym lub stanowym i doskonalenie zawodowe jest obligatoryjne.

Potwierdzenie tez postawionych w rozprawie jest wyrazem realizacji założonych w pracy celów szczegółowych. Rozważania prowadzone w poszczególnych rozdziałach pozwoliły na ukazanie tendencji zmian co do wymagań wobec podmiotów wykonujących zadania w zakresie zarządzania nieruchomościami.

Przeprowadzone analizy, których konsekwencją jest zaproponowany w pracy model mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych prac nad optymalizacją działalności i zarządzania na rynku nieruchomości w zmieniających się warunkach gospodarki globalnej.