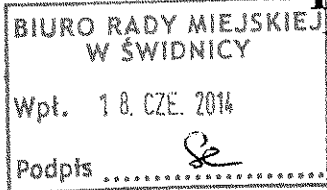


Wzrost x23
18.06.2014
Janina Jabłonna

**ZARZĄDZANIE I GOSPODAROWANIE MIENIEM
KOMUNALNYM ZE SZCZEGÓLNYM
UWZGLĘDNIENIEM GOSPODARKI
MIESZKANIOWEJ**



Dla zapewnienia sprawnego zarządzania gminnym zasobem nieruchomości, Gmina Miasto Świdnica w 2003r. utworzyła zakład budżetowy „Miejski Zarząd Nieruchomości”. Zakład budżetowy powstał w wyniku przekształcenia jednostki budżetowej „ABK Nieruchomości Świdnickie”, której poprzednikiem była spółka akcyjna „Nieruchomości Świdnickie S.A.” powstała na bazie dawnego PGKiM. MZN zarządza zarówno zasobem gminnym jak i wspólnotami mieszkaniowymi z udziałem gminy. Zakres działalności MZN sprowadza się do zarządzania miejskimi zasobami w postaci budynków oraz lokali mieszkalnych i użytkowych. Gminne lokale mieszkalne znajdują się w budynkach stanowiących w 100% własność miasta (na koniec 2013 r. 896 lokali) oraz w budynkach częściowo sprywatyzowanych wspólnot mieszkaniowych (1479 lokali) w tym 1008 lokali we wspólnotach zarządzanych przez MZN i 471 lokali we wspólnotach zarządzanych przez innych zarządców. Ogółem zasób mieszkaniowy składa się z 2375 mieszkań, z czego 518 ma status lokali socjalnych. Wielkość zasobu ulega systematycznemu zmniejszaniu w wyniku prywatyzacji. W sumie ilość lokali w zasobie miasta w ostatnich latach obejmuje poniższa tabela.

Lokale Komunalne		
Rok	Ogółem	W tym socjalne
2003	4886	207
2005	4309	244
2007	3123	402
2009	2770	458
2011	2620	487
2013	2375	518

Dodatkowo MZN zarządza częścią gruntów miejskich.

Zarządzanie wspólnotami mieszkaniowymi odbywa się na podstawie indywidualnie zawieranych umów. MZN zarządza w praktyce wspólnotami powstającymi w wyniku prywatyzacji zasobu komunalnego i nie pozyskuje nowych wspólnot spoza tego zasobu. Ilość wspólnot zarządzanych przez MZN zmniejsza się sukcesywnie w wyniku prywatyzowania ostatnich mieszkań w budynkach oraz zmian zarządcy podejmowanych przez wspólnoty.

Zarządzanie wspólnotami mieszkaniowymi zarządzanymi przez Miejski Zarząd Nieruchomości w Świdnicy.

l.p.	Wspólnoty mieszkaniowe	Stan na dzień 31 grudnia				
		2009	2010	2011	2012	2013
1.	Zarządzane przez MZN	370	347	328	316	304
2.	Z udziałem mienia komunalnego, zarządzane przez prywatne podmioty	160	178	184	194	188
3.	Wspólnoty, które zaciągnęły kredyt na cele remontowe					
	a. ilość w szt.	2	4	7	4	10
	b. wartość w zł	170 000,00	398 511,00	54 350,34	226 209,08	532 458,66
4.	Wynagrodzenie zarządcy w poszczególnych latach w zł/m ² p.u. miesięcznie	0,4	0,42	0,42	0,42	0,42

Zarządzanie zasobem komunalnym może przybierać różne formy organizacyjne. W strukturze Urzędu może być wyodrębniony wydział (referat) zarządzający bezpośrednio zasobami, przy czym miejscem jego fizycznej lokalizacji nie musi być siedziba urzędu.

W postaci prawnie i strukturalnie wyodrębnionej podmiot zarządzający może mieć formę jednostki budżetowej. W tym przypadku cały przepływ środków finansowych zarówno po stronie przychodów jak i wydatków odbywa się za pośrednictwem budżetu gminy. Jednostka jest w całości finansowana z budżetu.

W postaci podmiotu dysponującego pewną swobodą może mieć formę zakładu budżetowego. W tym przypadku koszty działalności pokrywane są z przychodów własnych zakładu. Rozliczenia z budżetem gminy sprowadzają się do odprowadzania do budżetu ewentualnej nadwyżki środków obrotowych lub otrzymywania przez zakład dotacji z budżetu gminy. W przypadku MZN, którego przychody pochodzą z czynszów za lokale mieszkalne, lokale użytkowe, dzierżawy terenów oraz wynagrodzenie od wspólnot mieszkaniowych, w ostatnich latach z budżetu udzielane są dotacje przedmiotowe przeznaczone na remonty pustostanów oraz ostatnio także mieszkań zasiedlonych i budynków miejskich. Wysokość udzielanych dotacji przedstawia poniższa tabela.

Wykaz dotacji dla MZN		
Rok	Kwota dotacji przyznanej	Kwota dotacji wykorzystanej
2009	900 000,00 zł	775 945,89 zł
2011	300 000,00 zł	299 124,66 zł
2012	500 000,00 zł	500 000,00 zł
2013	600 000,00 zł	600 000,00 zł
2014	1 100 000,00 zł	

Miasto może także utworzyć spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, jednak w takim przypadku powierzenie jej zarządzenia zasobem komunalnym w drodze bezprzetargowej budzi poważne wątpliwości prawne. Jeśli wyłonienie podmiotu miałooby odbyć się na drodze przetargowej nie będzie oczywiście żadnej pewności, że utworzona spółka taki przetarg wygra. Ponieważ na rynku funkcjonują firmy komercyjne zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami, istnieje możliwość zlecenia takiej usługi podmiotowi (lub podmiotom)

zewnętrznym, który wyłoniony byłby w drodze przetargu. Jest to rozwiązanie, które generuje konieczność utworzenia w urzędzie wydziału (referatu), który sprawowałby funkcje właścicielskie w stosunku do zasobu powierzonego zleceniobiorcy nieruchomości.

Możliwe dalsze działania.

Zarządzanie zasobami mieszkaniowymi może odbywać się w różnych formach prawnych, a wybór najwłaściwszej zależy jest w szczególności od wielkości i jakości zasobu. Wybór właściwej formy nie powinien być wynikiem lobbingu ani aktualnej sytuacji politycznej w radzie miejskiej.

Na utrzymanie zasobu mieszkaniowego miasto w obecnej formie przeznacza wszystkie przychody z czynszów za lokale mieszkalne. Dodatkowo także wszystkie przychody z czynszów za lokale użytkowe i dzierżawy terenów prowadzone przez MZN, co stanowi quasi dotacje miasta do zasobu mieszkaniowego. Miasto udziela także, jak wcześniej wskazano dodatkowe dotacje na remonty. Zakłady budżetowe, zarządzające mieszkaniem komunalnymi funkcjonują np. w Jelenia Góra, Legnica, Zgorzelec, Strzelin, Głogów, Brzeg, Gorzów Wielkopolski oraz Leszno. W ramach zakładu budżetowego w celu poprawy wielkości wpływów, MZN proponuje zatrudnienie na stałe firmy windykacyjnej. Prowadzenie w dalszym ciągu wpisów dłużników w Krajowym Rejestrze Długów. Prowadzenie dalszej intensywnej windykacji sądowej przez Dział Prawny i dodatkowo kancelarię zewnętrzną. W celu obniżenia kosztów funkcjonowania konieczne jest ograniczanie remontów, choć musi to być stan przejściowy który po uzyskaniu równowagi finansowej powinien być zastąpiony systematycznymi remontami powstrzymującymi detakapitalizację zasobów. Remonty pustostanów zlecać w systemie przetargowym. Zakres wykonywanych robót określać na poziomie minimalnym. Adaptacja budynku przemysłowego na cele mieszkaniowe po przejęciu majątku od „DOLMEB”.

Ewentualna zmiana formy prawnej zakładu budżetowego, w jednostkę budżetową nie wprowadzi sama z siebie jakościowej zmiany pracy MZN,

a jedynie zmiany księgowo - podatkowe. Podmioty zarządzające mieniem komunalnym w formie jednostki budżetowej posiadają np. Dzierżoniów, Jawor, Kraków, Opole, Rybnik, Toruń.

Wykonywanie zadań zarządcy przez wydziały urzędu jest opcją często spotykaną w tych jednostkach samorządu, które posiadają mały zasób mieszkaniowy np. Gmina Wiejska Świdnica, Żarów, Marcinowice, Ząbkowice Śląskie z częścią zasobu.

Utworzenie przez Miasto zarządcy w formie spółki z o.o. jest rozwiązaniem, które wyprowadza zarządzanie poza urząd i jednocześnie odizolowuje zarządzanie lokalami od administracji miejskiej. Miejskie spółki zarządzające zasobami komunalnymi występują np. w Ząbkowice Śląskie – część zasobu, Nowa Ruda (TBS), Bydgoszcz, Kłodzko, Wałbrzych. Powierzenie zarządzania mieszkaniem miejskimi podmiotom komercyjnym (firmom świadczącym usługi w zakresie zarządzania nieruchomościami) wyłonionym w drodze przetargu ma jedną fundamentalną barierę. Działalność zarządcy nieruchomości jako usługa komercyjna skierowana jest do komercyjnego rynku nieruchomości i tam też dobrze się sprawdza. W żadnym wypadku zasobu komunalnego nie można uważać za komercyjny. Subsydiowane czynsze komunalne, całkowicie symboliczne czynsze socjalne czy preferencyjne zasady zbywania mieszkań najemcom powodują, że komercyjne zarządzanie zasobem mieszkaniowym nie przyjęło się wśród polskich samorządów, a doświadczenia miast, które podjęły taką próbę nie są zachęcające np. Wrocław po wyłonieniu zarządców w przetargach zrezygnował z tej formy i obecnie część zasobów zarządzana jest przez jednostkę budżetową (ZZK) a część przez miejską spółkę z o.o. oraz Strzegom który rezygnuje z podmiotu zewnętrznego na rzecz spółki miejskiej.

Oczywiście forma prawna zarządcy nie jest antidotum na wszystkie problemy. W każdej z powyższych form istotne jest kreowanie takich mechanizmów ekonomicznych, które zachęcają lub wręcz zmuszają do zwiększenia efektywności działań zarządcy. Wśród dostępnych instrumentów

można wymienić choćby możliwość zawierania zadaniowych kontraktów managerski, dopasowania struktury podmiotu do zadań, systemy wynagrodzenia i premiowania powiązane z uzyskiwanymi efektami itp.

Niezależnie od możliwych do wprowadzenia zmian zauważyć należy, że zagadnienie zarządzania zasobem mieszkaniowym gminy jest zadaniem niezwykle skomplikowanym, szczególnie w powiązaniu z ograniczeniami gminy wynikającymi z ustawy o ochronie praw lokatorów. Funkcjonuje duża różnorodność modeli gospodarowania w różnych miastach, ale nie wykrystalizował się żaden satysfakcjonujący model, który wystarczyłoby wdrożyć a stan zasobów i sposób zarządzania nimi przez gminy najczęściej wzbudza dużo niezadowolenia. Zwrócić należy uwagę na fakt, iż wiele problemów rozwiązuje sukcesywnie prowadzony proces prywatyzacji lokali mieszkalnych a skala zagadnień, z którymi mamy do czynienia jest proporcjonalnie zmniejszana przez sprzedaż, w np. w latach 2004-2013 Miasto sprzedało łącznie 2 789 mieszkań komunalnych.

Mieszkania komunalne	
Rok	Liczba mieszkań
2004	245
2005	563
2006	559
2007	662
2008	260
2009	93
2010	86
2011	81
2012	76
2013	164

Podsumowanie.

Biorąc pod uwagę możliwe formy zarządzania oraz oczekiwania Rady Miejskiej wyrażone przez przyjęcie protokołu z kontroli MZN zasadne byłoby wskazanie przez Radę Miejską pożądanego kierunku działań. Zdaniem autorów, największe szanse daje modyfikacja działania zakładu budżetowego w kierunku uzyskania większej efektywności i skuteczności.

PREZYDENT MIASTA

Wojciech Murdzek

