



SCP/8432/2023
ID: 17900300019600



RPW/12561/2023
Data: 2023-12-07

**Rada Naukowa Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu
i Jakości, Wydział Nauk Ekonomicznych,
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie,
ul. M. Oczapowskiego 4, 11-041 Olsztyn**

za pośrednictwem:

Rady Doskonałości Naukowej
pl. Defilad 1, 00-901 Warszawa
(Pałac Kultury i Nauki, p. XXIV, pok. 2401)

Andrzej Muczyński

(imię i nazwisko wnioskodawcy)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

(miejsce pracy/jednostka naukowa)

Wniosek

z dnia 1 grudnia 2023 roku

o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego
w dziedzinie **nauk społecznych** w dyscyplinie **nauki o zarządzaniu i jakości**

Określenie osiągnięcia naukowego będącego podstawą ubiegania się o nadanie stopnia
doktora habilitowanego: cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych pt.

**Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszar zarządzania
publicznego - aspekty finansowe i organizacyjne**

Wniosuję – na podstawie art. 221 ust. 10 ustawy `Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.
U. z 2021 r. poz. 478 zm.) – aby komisja habilitacyjna podejmowała uchwałę w sprawie nadania
stopnia doktora habilitowanego w głosowaniu **jawnym**

Zostałem poinformowany, że:

*Administratorem w odniesieniu do danych osobowych pozyskanych w ramach postępowania
w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego jest Przewodniczący Rady Doskonałości
Naukowej z siedzibą w Warszawie (pl. Defilad 1, XXIV piętro, 00-901 Warszawa).*

Kontakt za pośrednictwem e-mail: kancelaria@rdn.gov.pl, tel. 22 656 60 98 lub w siedzibie organu.

*Dane osobowe będą przetwarzane w oparciu o przesłankę wskazaną w art. 6 ust. 1 lit. c)
Rozporządzenia UE 2016/679 z dnia z dnia 27 kwietnia 2016 r. w związku z art. 220 - 221 oraz art.
232 – 240 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w celu
przeprowadzenie postępowania o nadanie stopnia doktora habilitowanego oraz realizacji praw
i obowiązków oraz środków odwoławczych przewidzianych w tym postępowaniu.*

*Szczegółowa informacja na temat przetwarzania danych osobowych w postępowaniu dostępna jest
na stronie www.rdn.gov.pl/klauzula-informacyjna-rodo.html*

Andrzej Muczyński
(podpis wnioskodawcy)

Załączniki:

1. Dane wnioskodawcy.
2. Kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora.
3. Autoreferat przedstawiający opis kariery zawodowej oraz istotnej aktywności naukowej habilitanta.
4. Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.
5. Potwierdzenie analizy bibliometrycznej publikacji habilitanta przez Bibliotekę UW-M w Olsztynie.
6. Informacja o wcześniej składanym wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego.
7. Elektroniczny nośnik danych (pendrive) zawierający zapis wniosku i załączników (od nr 1 do nr 6) oraz dodatkowo kopie publikacji wchodzących do cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych i innych publikacji dokumentujących aktywność naukową habilitanta w więcej niż jednej uczelni (2 szt.)

**Autoreferat przedstawiający opis kariery zawodowej
oraz istotnej aktywności naukowej habilitanta**

dr inż. Andrzej Muczyński

Olsztyn 2023

SPIS TREŚCI

1. Imię i nazwisko:	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 742)	4
4.1 Wprowadzenie do tematyki badawczej podejmowanej w cyklu publikacji	7
4.1.1 Interpretacje zarządzania a zarządzanie zasobami nieruchomości w organizacji	7
4.1.2 Mieszkalnictwo jako sektor usług publicznych w gminach	8
4.1.3 Ważność i aktualność podejmowanej tematyki badawczej	13
4.2 Charakterystyka przyjętych celów i osiągniętych wyników badań zrealizowanych w cyklu publikacji wraz z propozycją ich ewentualnego wykorzystania	18
4.2.1 Teza, cel główny i cele szczegółowe badań zrealizowanych w cyklu publikacji	18
4.2.2 Charakterystyka osiągniętych wyników badań zrealizowanych w cyklu publikacji wraz z propozycją ich ewentualnego wykorzystania	20
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej	78
5.1 Aktywność naukowa habilitanta w macierzystej uczelni	78
5.2 Aktywność naukowa habilitanta w innych uczelniach	93
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych i popularyzujących naukę	98
7. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej habilitanta	98

1. Imię i nazwisko:

Andrzej Muczyński

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne

1. Tytuł zawodowy magistra inżyniera geodezji i urządzeń rolnych uzyskany na Wydziale Geodezji i Urządzeń Rolnych Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie, po obronie pracy magisterskiej pt. „**Typologia gospodarstw rolnych dla potrzeb urządzeniowo-rolnych ze szczególnym uwzględnieniem prac scaleniwych**” w 1989 roku.
2. Stopień doktora nauk technicznych w zakresie Geodezji i Kartografii nadany przez Radę Wydziału Geodezji i Gospodarki Przestrzennej w dniu 17 października 1995 roku po obronie z wyróżnieniem rozprawy doktorskiej na temat: „**Nowe podejście do scaleń w przekształcaniu struktury przestrzennej indywidualnych gospodarstw rolnych**”

Recenzenci:

Prof. dr hab. inż. Ryszard Cymerman

Prof. dr hab. Krzysztof Koreleski

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**a) Podstawowe miejsce pracy:**

- 01.01.1990 – 31.01.1996 Akademia Rolniczo-Techniczna w Olsztynie
Wydział Geodezji i Gospodarki Przestrzennej
Instytut Planowania i Urządzania Obszarów Wiejskich
(od 01.01.1995 r. Instytut Gospodarki Przestrzennej)
Stanowisko: *asystent*
- 01.02.1996 – 31.08.2011 Akademia Rolniczo-Techniczna w Olsztynie
(od 01.09.1999 r. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie)
Wydział Geodezji i Gospodarki Przestrzennej
Instytut Gospodarki Przestrzennej (od 01.09.2001r. Katedra
Gospodarki Nieruchomościami i Rozwoju Regionalnego)
Stanowisko: *adiunkt*
- 01.09.2011 -31.03.2020 Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Geodezji i Gospodarki Przestrzennej (od 01.01.2015r.
Wydział Geodezji, Inżynierii Przestrzennej i Budownictwa)

Katedra Gospodarki Nieruchomościami i Rozwoju Regionalnego
(od 1.01.2012r. do 30.06.2018r. Katedra Zasobów Nieruchomości,
od 1.07.2018r. Instytut Geografii i Gospodarki Nieruchomościami)
Stanowisko: *starszy wykładowca*

od 01.04.2020r.

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Geoinżynierii (od 01.01.2015 r. do 31.12.2019 r. Wydział
Geodezji, Inżynierii Przestrzennej i Budownictwa)
Instytut Gospodarki Przestrzennej i Geografii (od 1.07.2018 r. do
31.12.2019 r. Instytut Geografii i Gospodarki Nieruchomościami)
Katedra Gospodarki Nieruchomościami i Systemów Informacji
Geograficznej (do 30.06.2018r. Katedra Zasobów Nieruchomości),
Stanowisko: *adiunkt badawczo-dydaktyczny*

b) Dodatkowe miejsce pracy:

01.10.2003 – 30.09.2015 Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego w Warszawie
Wydział Zamiejscowy w Elblągu
Stanowisko: *adiunkt*

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 742)

Przemiany ustrojowe i społeczno-gospodarcze w Polsce doprowadziły do przywrócenia instytucji samorządu gminnego, którego główną powinnością jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców poprzez realizację zadań (usług) publicznych. Wskutek tych przemian samorząd gminny stanowi - z jednej strony - organ władzy publicznej i zdecentralizowaną formę wykonywania administracji publicznej, a z drugiej strony - szczególny podmiot gospodarczy o wyraźnym obliczu ekonomicznym¹, który samodzielnie podejmuje decyzje i ponosi za nie odpowiedzialność. Do realizacji powierzonych zadań publicznych gminy wyposażono w zasoby ludzkie (administrację), finansowe (budżety) i majątkowe (w tym gminne zasoby nieruchomości² i inne składniki mienia komunalnego). Względy społeczne i ekonomiczne nakazują, aby w warunkach ograniczonej posiadanych zasobów władze

¹ E. Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa, s. 44-48.

² Do gminnych zasobów nieruchomości należą nieruchomości, które stanowią przedmiot własności gminy i nie zostały oddane w użytkowanie wieczyste, oraz nieruchomości będące przedmiotem użytkowania wieczystego gminy - por. art. 24.1 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (UGN) - t. j. Dz. U. z 2023 r., poz. 344 ze zm.). Gminne zasoby nieruchomości mogą być wykorzystywane na cele rozwojowe gmin i zorganizowanej działalności inwestycyjnej, a w szczególności na realizację budownictwa mieszkaniowego oraz związanych z tym budownictwem urządzeń infrastruktury technicznej, a także na realizację innych celów publicznych - por. art. 24.2 powołanej wyżej UGN.

gmin zarządzały nimi w sposób racjonalny w szeroko i dobrze pojętym interesie wspólnot samorządowych. Odnosi się to w szczególności do zarządzania gminnymi zasobami nieruchomości, które należy do kluczowych obszarów działalności jednostek samorządu lokalnego oddziałując na poziom zaspokojenia zbiorowych potrzeb społecznych, sprawność funkcjonowania gmin i szanse ich rozwoju. Aby sprostać powstałym wyzwaniom niezbędne jest aktywne podejście do zarządzania tymi zasobami ze strony zarówno organów samorządu lokalnego, jak i podległej im administracji. Osiągnięcia naukowe habilitanta prezentowane w niniejszym rozdziale koncentrują się na problematyce *zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi*³, które stanowią wyodrębniony - pod względem funkcjonalnym - sektor gminnych zasobów nieruchomości⁴. Charakter tego zarządzania związany z zaspokajaniem podstawowych potrzeb społecznych wspólnoty samorządowej w obszarze mieszkalnictwa i jego finansowanie ze środków publicznych sprawiają, że jest ono przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania samorządowego (publicznego), członków lokalnych społeczności i podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w otoczeniu jednostek gminnych.

Osiągnięcia naukowe habilitanta obejmują cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych pt.: **„Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszar zarządzania publicznego - aspekty finansowe i organizacyjne”**. Osiągnięcia te zawarte są w pięciu artykułach naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych, które w momencie opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. B ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t. j. Dz. U. z 2023 r. poz. 742). We wskazanym wykazie czasopism naukowych wszystkie publikacje z cyklu zostały zaliczone do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Ponadto we wszystkich publikacjach z tego cyklu habilitant jest jedynym autorem, a zatem osiągnięcia w nich zawarte stanowią indywidualne, w pełni samodzielne osiągnięcia naukowe habilitanta. Cykl powiązanych tematycznie publikacji naukowych habilitanta obejmuje następujące pozycje:

³ Pod pojęciem gminnych zasobów mieszkaniowych lub inaczej mieszkaniowych zasobów gminy rozumie się lokale służące do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych, stanowiące własność gminy lub jednoosobowych spółek gminnych, którym gmina powierzyła realizację zadania własnego w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej, z wyjątkiem społecznych inicjatyw mieszkaniowych, oraz lokale pozostające w posiadaniu samoistnym tych podmiotów - por. art. 2 ust.1 pkt 10 ustawy z dnia 21 czerwca 2001r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i zmianie Kodeksu cywilnego (UOPL) (t.j. Dz. U. z 2023r. poz. 725)

⁴ Wyodrębnienie gminnych zasobów mieszkaniowych w strukturze gminnych zasobów nieruchomości przedstawiono m.in. w pracy: A. Muczyński, Z. Sujkowski (2004). *Klasyfikacja funkcjonalna gminnych zasobów nieruchomości*. Acta Sci. Pol Administratio Locorum, 3 (1), 21-30.

- 1) **Muczyński, A.** (2023). Municipal housing stock management in Poland from a public management perspective. *Real Estate Management and Valuation*, 31(1), 43-54. <https://doi.org/10.2478/remav-2023-0005>.

Impact Factor: **0.800**, udział 100% 100 pkt.

- 2) **Muczyński A.,** (2020). Financial flow models in municipal housing stock management in Poland. *Land Use Policy*, 91, 104429. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104429>.

Impact Factor: **5.398**, udział 100% 140 pkt.

- 3) **Muczyński, A.** (2023). Potential impact of property management on the market value of dwellings in multi-owned housing. *Journal of Housing and the Built Environment* <https://doi.org/10.1007/s10901-023-10032-2>.

Impact Factor: **1.900**, udział 100% 140 pkt.

- 4) **Muczyński, A.** (2022). Organizational model of municipal housing stock management in the contracting system - A case study of Poland. *Land Use Policy*, 115, 106049. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106049>.

Impact Factor: **7.100**, udział 100% 140 pkt.

- 5) **Muczyński, A.** (2023). Collective renovation decisions in multi-owned housing management: the case of public-private homeowners associations in Poland. *Journal of Housing and the Built Environment*. <https://doi.org/10.1007/s10901-023-10025-1>.

Impact Factor: **1.900**, udział 100% 140 pkt.

Łączna suma punktów za publikacje w cyklu: 660 pkt.

Suma punktów według udziału autora: 660 pkt.

4.1 Wprowadzenie do tematyki badawczej podejmowanej w cyklu publikacji

4.1.1 Interpretacje zarządzania a zarządzanie zasobami nieruchomości w organizacji

W ogólnym ujęciu nieruchomości - jako rodzaj zasobów materialnych - stanowią tradycyjny składnik aktywów organizacji gospodarczych i wszelkich innych organizacji, dla których efekt użyteczny jest wynikiem zastosowania rzadkich zasobów⁵. Są to zróżnicowane pod względem funkcjonalno-użytkowym zasoby rzeczowe organizacji, które w powiązaniu z zasobami ludzkimi, finansowymi, informacyjnymi i innymi „współprzyczyniają” się do sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Pojęcie zarządzania jest pojęciem wieloznacznym, otwartym i konstruowanym społecznie⁶ oraz uwarunkowanym historycznie, zróżnicowanym przestrzennie i zmiennym w czasie⁷. Jest ono zatem różnie interpretowane. W związku z tym należy podkreślić, że teza i cel główny badań realizowanych w cyklu publikacji oparto na interpretacji zasobowej pojęcia zarządzania, w której jest ono odnoszone do wykorzystywania (alokacji) zasobów dostępnych w organizacji dla osiągnięcia jej celów. Należy dodać, że interpretacja zasobowa zarządzania stała się zaczątkiem do powstania wiodącego podejścia (nurtu) w zarządzaniu strategicznym, które w unikalnej konfiguracji szeroko rozumianych zasobów organizacyjnych i umiejętności zarządzania nimi upatruje źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych⁸. Poza tym, podejście zasobowe jest postrzegane jako jedno z rozwiązań usprawniających funkcjonowanie organizacji publicznych⁹.

Badania zrealizowane w cyklu publikacji nawiązują do stwierdzenia sformułowanego przez Sudoła¹⁰, zgodnie z którym, pojęcie zarządzania można różnie definiować zależnie od tego, co uważa się za najważniejsze w tym procesie w danym miejscu i czasie, jednakże przy spełnieniu następujących warunków: (1) zarządzanie dotyczy zespołowej działalności ludzi (tzn. działań podejmowanych wspólnie dla realizacji przyjętego celu przez zespół ludzi), (2) jest procesem dokonującym się w organizacji (instytucji), niezależnie od jej formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która ma spajający ją wspólny cel

⁵ A. K. Koźmiński, K. Oblój (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa, s. 39.

⁶ Ł. Sułkowski (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*. PWE, Warszawa, s. 46.

⁷ J. Lichtarski (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. PWE, Warszawa, s.18

⁸ J. Barney, D. Clark (2007), *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York; A. Glińska-Noweś, B. Godziszewski (2010), *Zarządzanie zasobami*. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa.

⁹ A. Frączkiewicz-Wronka (2011), *Podjęcie zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną - perspektywa interesariuszy*. W: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych; K. Szymaniec-Mlicka (2015). Wykorzystanie podejścia zasobowego do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 402, 378-386.

¹⁰ S. Sudoł (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), s. 14-15.

(lub cele) oraz niezbędne zasoby materialne i niematerialne, (3) organ zarządzający organizacją (organ władzy) przez realizację funkcji kierowniczych ma wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój. Autor podkreśla, że zarządzanie jest działaniem skierowanym do innych ludzi, a jego proces przebiega zawsze przez reakcje ludzi w organizacjach na decyzje zarządzającego. Taka sama sytuacja - zdaniem autora - występuje w zarządzaniu rzeczami, a zatem ich zmiany także następują przez reakcje odpowiedzialnych za nie ludzi. Na tej podstawie można stwierdzić, że istota zarządzania zasobami nieruchomości w organizacjach z perspektywy nauk o zarządzaniu wyraża się w oddziaływaniu podmiotu zarządzania na te zasoby za pośrednictwem ludzi w kierunku ich skutecznego i efektywnego wykorzystania dla osiągnięcia określonych celów funkcjonowania organizacji. Bezpośrednim przedmiotem oddziaływania zarządczego nie są jednak materialne obiekty, lecz czynności osób zorientowane na te obiekty. Tak określona istota zarządzania zasobami nieruchomości integruje zatem jego rdzenną interpretację zasobową z interpretacją klasyczną, w której stanowi ono proces kierowania zespołową działalnością ludzi. Pośrednio uwzględnia ona także trzecią interpretację zarządzania, według której właściwą treść powyżej wspomnianego oddziaływania tworzą procesy informacyjno-decyzyjne w organizacji. Przedstawioną istotę zarządzania zasobami nieruchomości w organizacji wykorzystano do zdefiniowania pojęcia zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi, które stanowi zasadniczy przedmiot rozważań w niniejszym autoreferacie.

4.1.2 Mieszkalnictwo jako sektor usług publicznych w gminach

W warunkach gospodarki rynkowej zasadniczym mechanizmem zaspokajania potrzeb mieszkaniowych ludności jest rynek mieszkaniowy. Państwu przypada funkcja regulacyjna polegająca na ustanowieniu otoczenia prawno-instytucjonalnego rynku mieszkaniowego oraz stymulowaniu mechanizmu rynkowego przy pomocy instrumentów o charakterze popytowym i podażowym. Jednakże specyfika rynku mieszkaniowego¹¹ - będąca w znacznej mierze pochodną specyficznych cech nieruchomości mieszkaniowej (zwłaszcza jako dobra drogiego i powszechnego) - powoduje, że okazuje się on niedoskonałym mechanizmem zaspokajania potrzeb gospodarstw domowych o niskich dochodach, gdyż zawsze będą ludzie, których nie będzie stać samodzielnie zaspokoić swoich potrzeb mieszkaniowych. W polskich warunkach dotyczy to nie tylko osób najuboższych, bezrobotnych, emerytów i rencistów, ale także wielu

¹¹ Specyficzne cechy rynku nieruchomości są szeroko opisywane w wielu pracach, jak np.: E. Kucharska-Stasiak (2016), *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*, PWN, Warszawa, s. 58-69 i 131-136, 13.; M. Bryk. (2006), *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*. Poltext, Warszawa; H. Hencel (2004) (red.): *Inwestycje na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice, s. 57 i nast.; S. Belniak (2001), *Rozwój rynku nieruchomości w Polsce na tle krajów wysokorozwiniętych*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, s.13 i nast.

osób pracujących, mających przeciętne zarobki, których dochody nie pozwalają na zakup mieszkania na rynku¹². Uważa się, że nawet 60% potrzeb mieszkaniowych w Polsce może pochodzić ze strony osób i rodzin, które nie są w stanie kupić mieszkania na rynku¹³. W związku z powyższym mechanizm rynkowy traktuje się jako niezbędny, ale dalece niewystarczający warunek zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych w stosunku do gospodarstw domowych¹⁴, których dochody nie pozwalają pozyskać mieszkań na zasadach rynkowych. Stąd też koniecznym uzupełnieniem funkcji regulacyjnej jest interwencja władz publicznych polegająca na wspomaganie popytu mieszkaniowego i poszerzaniu dostępności tańszych mieszkań dla mniej zamożnych grup ludności. Interwencja ta jest realizowana w ramach społecznej polityki mieszkaniowej¹⁵, której fundament stanowi *prawo do mieszkania* rozumiane jako prawo do publicznej pomocy w jego uzyskaniu¹⁶. W tym prawie - zdaniem niektórych badaczy¹⁷ - manifestuje się publiczny charakter zasobów mieszkaniowych

Interwencjonizm publiczny w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkaniowych obywateli stanowi w Polsce wartość konstytucyjną¹⁸. Na szczeblu lokalnym interwencję tę realizują gminy jako jednostki samorządu terytorialnego¹⁹, do zadań własnych których - według *ustawy o samorządzie gminnym*²⁰ (USM) - należą sprawy związane z gminnym budownictwem mieszkaniowym, a według *ustawy o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i zmianie Kodeksu cywilnego*²¹ (UOPL) - tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej, w tym szczególnie zapewnianie w określonych sytuacjach lokali w ramach najmu socjalnego i lokali zamiennych, a także zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych gospodarstw domowych o niskich dochodach. Obowiązki gmin obejmują też dostarczanie pomieszczeń tymczasowych, mieszkań chronionych i zapewniania

¹² A. Polak (2007), Sektor budownictwa społecznego w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*. Szkoła Główna Handlowa, z. 79, s. 124..

¹³ M. Salamon, A. Muziol-Węclawowicz (2015), *Mieszkalnictwo w Polsce: analiza wybranych obszarów polityki mieszkaniowej*. Wydawca: Habitat for Humanity Poland, Warszawa, s. 47.

¹⁴ M. Majchrzak (2005), Gospodarka i polityka mieszkaniowa w gminach. W: A. Zalewski (red.) *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 230.

¹⁵ P. Lis (2008), *Polityka państwa w zakresie finansowania inwestycji mieszkaniowych*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 21; Z. Rataj (2018), *Spoleczne budownictwo mieszkaniowe i jego rola w zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych niezamożnych potrzeb mieszkaniowych w Polsce*. CeDeWu, Warszawa, s. 56-57.

¹⁶ M. Cesarski (2012), Podejście ekonomiczne w polskim mieszkaniowym piśmiennictwie lat transformacji. *Problemy Rozwoju Miast*, 1, s. 21;

¹⁷ T. Markowski, D. Sikora-Fernandez (2019), Publiczny wymiar zasobów mieszkaniowych. *Samorząd Terytorialny*, nr 1-2, s. 36-48.

¹⁸ P. Lis (2019), *Polityka mieszkaniowa dla Polski. Dlaczego potrzeba więcej mieszkań na wynajem i czy powinno je budować państwo*. Forum Idei, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa, s. 4.

¹⁹ B. Sadowska, (2012), Komunalna gospodarka mieszkaniowa w gminach jako ważny element polityki społecznej państwa, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 27, s. 513.

²⁰ por. art. 7.1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym* (USG) (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572).

²¹ por. art. 4 ust. 1 i ust. 2 ustawy z dnia 21 czerwca 2001r. *o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i zmianie Kodeksu cywilnego* (UOPL) (t.j. Dz. U. z 2023r. poz. 725).

schronienia osobom bezdomnym²². Wskazane zadania własne gminy mają na celu bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej i stanowią zadania publiczne o znaczeniu lokalnym²³. Innymi słowy świadczenie usług mieszkaniowych gminy jest formą wykonywania jej zadań publicznych²⁴ w obszarze mieszkalnictwa. Zadania te są realizowane w sferze szeroko pojętej gospodarki mieszkaniowej gminy w szczególności poprzez prowadzenie lokalnej polityki mieszkaniowej i świadczenie usług mieszkaniowych gminy kwalifikowanych do kategorii usług publicznych o charakterze społecznym (tab.1).

Tabela 1 Klasyfikacja usług publicznych

Kategoria usług publicznych	Rodzaje usług publicznych
Usługi administracyjne	Bezpośrednio związane z urzędową obsługą obywateli, w całości realizowane przez podmioty publiczne, jak np.: wydawanie dokumentów, zezwoleń, koncesji, decyzji, prowadzenie rejestrów itp.
Usługi społeczne	Związane z ochroną zdrowia, oświatą i wychowaniem, kulturą, kulturą fizyczną i rekreacją, pomocą i opieką społeczną, mieszkalnictwem , bezpieczeństwem publicznym, wspieraniem osób niepełnosprawnych, przeciwdziałaniem bezrobociu itp., które mogą być w różnym zakresie i na różnych zasadach zlecane podmiotom prywatnym.
Usługi techniczne	Związane z transportem i infrastrukturą, ciepłownictwem, gospodarką odpadami, utrzymaniem czystości i porządku, cmentarnictwem, produkcją i dostarczaniem energii, zielenią publiczną itp., z których część może być sprywatyzowana.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury²⁵

Kwalifikacja tych usług do usług publicznych wynika z faktu, że usługi mieszkaniowe gminy posiadają zdolność do realizowania interesu publicznego pojmowanego jako służenie celom wyższym, najważniejszym z punktu widzenia wspólnoty obywateli i odzwierciedlonym w podzielanych wartościach zharmonizowanych z tymi celami²⁶. Cele wyższe są związane w tym przypadku z realizacją prawa do mieszkania, w tym szczególnie z zapobieganiem bezdomności i wykluczeniu społecznemu osób niezdolnych do samodzielnego zaspokajania potrzeb mieszkaniowych ze względów ekonomicznych lub społecznych. Zapewnienie tym osobom dostępu do mieszkań, jako dóbr istotnych z punktu widzenia ich kluczowych potrzeb,

²² M. Salamon, A. Muzioł-Węclawowicz (2015), *Mieszkalnictwo w Polsce...*, op. cit., s. 19.

²³E. Kosiński (2014), *Gospodarka mieszkaniowa gminy. Formy współdziałania gminy z podmiotami prywatnymi. Przegląd Prawa i Administracji*, 98, s. 160.

²⁴ Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie...*, op. cit., s. 143.

²⁵ M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober (red.) (2004), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, MSAP w Krakowie, MSWiA w Warszawie, Kraków-Warszawa, s. 16; B. Kożuch, A. Kożuch (2011), *Istota współczesnych usług publicznych*. W: B. Kożuch, A. Kożuch (red.). *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, s. 41; K. Cibor (2014), *Usługi użyteczności publicznej a ekonomia społeczna*. FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, s. 4; Frąckiewicz-Wronka A. (2014), *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa, s. 32-33; Raczyńska, M., K. Krukowski (2020), *Zarządzanie w administracji publicznej. Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 26.

²⁶ B. Kożuch, A. Kożuch (2011), *Istota współczesnych usług...*, op. cit., s. 53.

wymaga aktywności władz publicznych (gminnych) w celu przeciwdziałania wielu groźnym zjawiskom społecznym dla całej wspólnoty (jak np. patologie, bezrobocie, przestępczość itp.). Publiczny charakter usług mieszkaniowych związanych z udostępnianiem mieszkań osobom w niekorzystnej sytuacji i mniej uprzywilejowanym grupom społecznym, które ze względu na kwestie wypłacalności nie są w stanie znaleźć mieszkania na warunkach rynkowych został potwierdzony także w przepisach unijnych, według których usługi te zaliczane są do usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym²⁷, co powoduje, że działalność taka może być przedmiotem subwencji i rekompensat publicznych²⁸. Dodać należy, że rozpatrywane usługi mieszkaniowe gminy stanowią usługi mieszane, które są określane przez podstawowe potrzeby ludzkie i wyodrębniane w oparciu o przyczyny społeczne - podzielane w danym społeczeństwie wartości zawarte w doktrynie społecznej i polityce państwa²⁹. Usługi te należą do sfery usług gospodarczych związanych z kształtowaniem materialnych warunków bytu³⁰ i cechują się pozarynkowym charakterem, co oznacza, że są one przekazywane na zasadach częściowej odpłatności. Są to usługi konsumpcyjne świadczone indywidualnie „na życzenie” osób uprawnionych³¹ w celu zaspokajania ich potrzeb mieszkaniowych. Rozpatrywane usługi (zadania) publiczne gminy polegają w głównej mierze na udostępnianiu na zasadach najmu lokali mieszkalnych z gminnych zasobów mieszkaniowych (w skr.: GZM), które są częścią zasobów publicznych³² stanowiącą własność gminy. W tym ujęciu GZM - jako „właściwy przedmiot gospodarki mieszkaniowej gminy”³³ - stanowią podstawę materialną do realizacji zadań własnych i świadczenia usług publicznych gminy w sferze mieszkalnictwa. Co więcej, należy stwierdzić, że udostępnianie lokali mieszkalnych z GZM wiąże się nierozłącznie z podejmowaniem decyzji i działań zarządczych dotyczących w szczególności utrzymywania, eksploatacji, przekształcania i finansowania tych zasobów, a także rozporządzania nimi - a zatem z **zarządzaniem** tymi zasobami w imieniu gminy jako publicznego właściciela³⁴. W literaturze podkreśla się, że w tak rozumianym zarządzaniu GZM obowiązkiem organów

²⁷ J. Bujny, M. Maśliński (2016). Społeczne budownictwo czynszowe jako usługa w ogólnym interesie gospodarczym. *Studia Prawa Publicznego*, 2(14), s. 118.

²⁸ por. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie problematyki związanej z definicją mieszkalnictwa socjalnego jako usługi świadczonej w ogólnym interesie gospodarczym*, Dz.U. UE 2013/C 44/09P.

²⁹ J. E. Stiglitz (2004), *Ekonomia sektora publicznego*. WN PWN, Warszawa, s. 161-162.

³⁰ S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (2005), *Współczesna ekonomia usług*. PWN, Warszawa, s. 46.

³¹ F. Kuźnik F.(2012), *Polityka rozwoju a zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*. Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, 0079-3507, t. 143, Warszawa, s. 29.

³² D. Sikora-Fernandez, D. (2010), Identyfikacja ograniczeń w efektywnym zarządzaniu komunalnymi zasobami mieszkaniowymi - propozycje zmian. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 243, s.182.

³³ E. Kosiński (2014), *Gospodarka mieszkaniowa...*, op. cit., s. 161.

³⁴ należy zaznaczyć, że wykorzystanie GZM stanowi wprawdzie zasadniczy, ale nie jedyny sposób realizacji zadań mieszkaniowych gminy, gdyż zadania te mogą być realizowane z wykorzystaniem niekomunalnych zasobów mieszkaniowych np. przez podnajem lokali w zasobach prywatnych lub spółdzielczych.

gmin i podległej im administracji jest dbałość o skuteczne i efektywne wykorzystanie tych zasobów w dobrze pojętym interesie wspólnoty samorządowej³⁵.

W świetle powyższych rozważań należy stwierdzić, że zarządzanie GZM stanowi jeden z obszarów szczegółowych³⁶ zarządzania publicznego w gminie jako jednostce samorządu terytorialnego. Przemawia za tym zarówno publiczna własność analizowanych zasobów mieszkaniowych, a także publiczny charakter usług mieszkaniowych świadczonych przy ich pomocy, jak również przynależność do sektora publicznego podmiotów (jednostek organizacyjnych gminy) powołanych do dostarczania tych usług wspólnocie samorządowej. Interpretację zarysowanej koncepcji zarządzania GZM można przedstawić w nawiązaniu zarówno do węższego, jaki szerszego ujęcia zarządzania publicznego³⁷, jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu. I tak zarządzanie GZM w węższym znaczeniu obejmuje oddziaływanie zarządcze podmiotu zarządzania na rozpatrywane zasoby za pośrednictwem ludzi w obrębie pojedynczych organizacji publicznych (jednostek publicznych³⁸) w strukturze administracji samorządowej, które są nominalnie odpowiedzialne za zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych z wykorzystaniem tych zasobów niezależnie od szczegółowych rozwiązań organizacyjnych przyjętych w tym zakresie. Organizacje takie funkcjonują najczęściej w formie jednostek lub zakładów budżetowych albo spółek gminnych³⁹. Natomiast zarządzanie GZM w ujęciu szerszym obejmuje oddziaływanie zarządcze podmiotu zarządzania na te zasoby stanowiące element zarządzania procesami świadczenia usług mieszkaniowych gminy z wykorzystaniem tych zasobów. Zarządzanie takie jest nakierowane na uczestników procesów wychodzących poza ramy poszczególnych organizacji⁴⁰, a zatem przedmiotem oddziaływania są już nie tylko ludzie i rzeczy w pojedynczych organizacjach publicznych, ale także inne organizacje, przez które osiąga się cele zarządzania. Obiekt zarządzania może obejmować takie osoby, rzeczy

³⁵ por. Z. Dolewka (2013), *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych gminy*. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*. Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice, s. 41; M. Salamon, A. Muzioł-Węclawowicz (2015), *Mieszkalnictwo w Polsce...*, op. cit., s. 17; M. Flieger (2016), *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*. Wydawnictwo Naukowe UAM, s. 72.

³⁶ E. Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie...*, op. cit., s. 16.

³⁷ B. Koźuch (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa, s. 75.

³⁸ S. Sudoł, B. Koźuch (2010), *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, s. 384.

³⁹ Jednostki te występują pod ogólną nazwą *zakładu administracyjnego* - por. D. Sześciło (2014), *Administracja dobrobytu. Ewolucja zakresu i form wykonywania funkcji świadczącej*. W: D. Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*. Wydawca Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, Warszawa, s. 122; lub nazwą branżową *zakładu gospodarki mieszkaniowej* - por. B. Ziółkowska, P. Bogdał (2021), *Dylematy zarządzania publicznego w działalności Zakładów Gospodarki Mieszkaniowej w obszarze mieszkalnictwa*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

⁴⁰ B. Koźuch (2015), *Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka*. W: B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa, s. 28-30.

i organizacje, które niekoniecznie muszą być podległe zarządzającemu⁴¹. Co więcej, cele uczestników takich procesów zarządzania nie muszą ze sobą współgrać, a tym samym nie muszą oni współprzyczyniać się do powodzenia całości. Dlatego też w szerokim ujęciu zarządzania publicznego szczególnie ważnego znaczenia nabiera koordynowanie działań organizacji, które są formalnie autonomiczne, ale funkcjonalnie współzależne z organizacjami publicznymi⁴². Ten rodzaj zarządzania publicznego określa się mianem zarządzania siecią⁴³ (zgrupowaniem lub zbiorem) jednostek publicznych⁴⁴ i znajduje coraz szersze zastosowanie w obszarze zarządzania GZM w miarę postępu prywatyzacji i restrukturyzacji organizacyjnej zarządzania tymi zasobami w polskich gminach. Ponadto należy podkreślić, że w zarządzaniu GZM - podobnie jak w innych obszarach zarządzania publicznego - występuje tradycyjnie sfera administrowania zorientowana na przestrzeganie prawa i jego procedur⁴⁵, jak również rozszerzająca się sfera zarządzania zorientowana na obiorcę usług mieszkaniowych i aktywne wykorzystanie tych zasobów w procesach zaspokajania potrzeb mieszkaniowych gminy. Dodać należy, że opracowane w ramach prezentowanego cyklu publikacji rozwiązania diagnozujące i usprawniające zarządzanie GZM oparto w głównej mierze na założeniach teorii (koncepcji) Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*).

4.1.3 Ważność i aktualność podejmowanej tematyki badawczej

Na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia gminy przejęły na własność od Skarbu Państwa publiczne zasoby mieszkaniowe ze wszystkimi problemami związanymi z zarządzaniem nimi. W ten sposób pierwotnie utworzono gminne zasoby mieszkaniowe (GZM). Jednocześnie na gminy przeniesiono obowiązki prowadzenia samodzielnej polityki mieszkaniowej służącej realizacji zadań publicznych w sferze lokalnego mieszkalnictwa przy pomocy przekazanych zasobów mieszkaniowych (GZM) w ramach jednolitych regulacji rynkowych pozostawionych na szczeblu państwa⁴⁶. Podstawowym zadaniem gmin stało się tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnot samorządowych, w tym dostarczanie w określonych warunkach lokali socjalnych i zamiennych oraz zaspokajania potrzeb mieszkaniowych gospodarstw o niskich dochodach. Przemianom tym

⁴¹ E. Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie...*, op. cit., s. 15.

⁴² L. Metcalfe (1993), *Public Management: from Imitation to Innovation*. W: J. Kooiman (red.), *Modern Governance. New Government-Society Interaction*. SAGE Publications, London, s. 173.

⁴³ S. Sudoł, B. Kożuch (2010). *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu...*, op. cit., s. 384.

⁴⁴ w przypadku zaawansowania współpracy w ramach sieci organizacyjnych są one traktowane jako hybrydowa forma organizacji - por. A. Kożuch i wsp. (2016), *Obszary zarządzania publicznego*. Wydawca: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 19.

⁴⁵ B. Kożuch (2005). Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa. *Zarządzanie Publiczne*, 1, s. 14.

⁴⁶ E. Kucharska-Stasiak (2008), *Ewolucja modelu polityki mieszkaniowej w Polsce*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*. Vol. 16 (1), s. 21-36.

towarzyszyła szeroka prywatyzacja mieszkań komunalnych prowadząca do sukcesywnej redukcji własności gminnej i jej rozproszenia w wielu wspólnotach mieszkaniowych⁴⁷, jak również restrukturyzacja i przekształcenia organizacyjne podmiotów gospodarki komunalnej w sferze komunalnego mieszkalnictwa⁴⁸. Ponadto rozpoczęto wdrażanie systemu zarządzania, który umożliwiał zlecenie powierzenia usług zarządczych prywatnym (licencjonowanym) zarządcom nieruchomości. Okoliczności te spowodowały wykształcenie się w gminach zróżnicowanych systemów i form zarządzania GZM⁴⁹. Z biegiem czasu nastąpiły ponadto istotne zmiany w otoczeniu GZM (rozwój rynków nieruchomości, zmiany w strukturze inwestorów, w zakresie świadczenia usług komunalnych, wykonawstwa robót budowlanych itp.). Badania empiryczne i obserwacje praktyki prowadzą do stwierdzenia, że na tle tych przemian podejmowane działania w obszarze zarządzania GZM okazały się mało skuteczne z punktu widzenia głównego celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych osób spełniających kryteria udzielenia pomocy mieszkaniowej od gminy. Świadczyć mogą o tym znaczące deficyty ilościowe i jakościowe w tych zasobach, stale pogarszający się ich stan techniczno-użytkowy⁵⁰, narastające zaległości czynszowe i ciągle wydłużające się okresy oczekiwania osób uprawnionych do przydziału mieszkań komunalnych i socjalnych⁵¹. Wielu autorów podkreśla ponadto małą efektywność i niski standard jakościowy usług zarządzania GZM świadczonych przez jednostki organizacyjne gmin, a także doraźny charakter działań restrukturyzacyjnych podejmowanych w stosunku do tych jednostek, które nie doprowadziły jeszcze do powstania realnej konkurencji na wielu lokalnych rynkach mieszkaniowych⁵². Te problemy, deficyty i niesprawności nie mogą być w pełni uzasadnione ani szczupłością budżetów gmin ani ograniczeniami formalnymi, budzą obawy społeczne co do gospodarności i prawidłowości działania władz publicznych⁵³ oraz uzasadniają potrzebę poszukiwania skutecznych rozwiązań w ramach regulacji prawnych. Co więcej, utrzymywanie się wciąż

⁴⁷ A. Muczyński, S. Goraj (2021). Dispersed privatization of council housing: some structural effects in the municipal housing stock in Olsztyn, Poland. *Acta Sci. Pol. Administratio Locorum* 20(4), s. 362.

⁴⁸ M. Tertelis (2000), *Restrukturyzacja zarządzania nieruchomościami komunalnymi*. Wydawca MUNICIPIUM, Warszawa, s. 42-57; B. Mikołajewska (2009), Gmina jako zarządca, W: B. Mikołajewska (red.) *Zarządzanie nieruchomościami publicznymi*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 173-199.

⁴⁹ A. Nalepka (2008), *Systemy zarządzania zasobem nieruchomości gminy*. *Świat Nieruchomości*., Nr 64, s. 5-9.

⁵⁰ J. Kornilowicz, T. Żelawski (2007), *Mieszkalnictwo w Polsce w latach 1991-2005*. Instytut Rozwoju Miast, Kraków, s. 44-65; A. Muczyński (2017), Luka remontowa w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi. *Acta Sci. Pol. Administratio Locorum* 16(4), s. 280-283. B. Kluza, K. Kluza (2020), Mieszkania komunalne - wyzwanie dla polityki mieszkaniowej państwa w świetle badań wybranych miast, *Urban Development Issues*, Vol. 67, s. 77-79;

⁵¹ M. Salamon, A. Muzioł-Węclawowicz (2015), *Mieszkalnictwo w Polsce...*, op. cit., s. 136.

⁵² M. Majchrzak (2005), *Gospodarka i polityka...*, op. cit., s. 222-227; M. Tertelis (2009), Usprawnianie zarządzania dużymi portfelami nieruchomości. W: M. Tertelis, S. Vieyra, J. Karp, J. *Zarządzanie wartościami nieruchomości mieszkaniowych*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 405-412.

⁵³ NIK (2014), *Gospodarowanie zasobami najstarszych budynków komunalnych*. Nr 1/2015/P/14/032/KIN, s. 6.

dużego zapotrzebowania na mieszkania od gminy a nawet wzrost liczby oczekujących na te mieszkania w wielu miastach⁵⁴ (przy ograniczeniu innych dróg pozyskania dostępnych mieszkań czynszowych) - z jednej strony, wobec postępującego ubytku⁵⁵ GZM w wyniku chaotycznej⁵⁶ prywatyzacji mieszkań komunalnych, przy braku znaczących inwestycji gminnych w te zasoby i presji na ograniczanie wydatków budżetowych gminy - z drugiej strony, wskazują na powstanie realnych potrzeb wprowadzenia zmian usprawniających zarządzanie GZM w celu poprawy stopnia wykorzystania tych zasobów i racjonalizacji gospodarowania nimi. Potrzeby te implikują konieczność systematycznego rozpoznania tego zagadnienia z perspektywy zarządzania publicznego, jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Jest to o tyle ważne, że „proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych cechuje niższy poziom racjonalności niż w organizacjach prywatnych”⁵⁷.

Problematyka zarządzania GZM ma istotne znaczenie z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Ważność tej problematyki w sensie poznawczo-teoretycznym polega na uchwyceniu (opisie) i wyjaśnieniu istoty badanego systemu, w tym wszystkich znaczących procesów i zjawisk składających się na zarządzanie w tym obszarze zarządzania publicznego w gminie, jak również na próbie określenia zależności zachodzących w tych procesach oraz pomiędzy nimi a pozostałymi obszarami zarządzania w gminie i szeroko pojętym otoczeniem zewnętrznym. W tym kontekście należy stwierdzić, że problematyka zarządzania GZM nie została jeszcze należycie rozpoznana. Wynika to zapewne z jej złożoności powodowanej różnorodnością lokalnych uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych, przestrzennych i politycznych, a także ze zróżnicowanych potrzeb i priorytetów poszczególnych gmin. Nie stworzono jak dotąd syntetycznych i poznawczo ugruntowanych teorii opisujących i wyjaśniających tę problematykę w sposób kompleksowy. Poza tworzeniem teorii ważnym zagadnieniem pozostaje w szczególności opracowanie rozwiązań modelowych, które umożliwiłyby formułowanie wytycznych (dyrektyw) prowadzących do doskonalenia praktyki zarządzania GZM w polskich gminach.

⁵⁴ NIK (2019), *Wykonywanie przez gminy zadań z zakresu gospodarki mieszkaniowej*. Informacja o wynikach kontroli. Nr 181/2018/P/18/005/KAP, s. 27; NIK (2020), *Działania administracji publicznej na rzecz zaspokajania potrzeb mieszkaniowych gospodarstw domowych o niskich dochodach*. Informacja o wynikach kontroli. Nr 16/2020/P/19/033KIN, s. 22-23.

⁵⁵ A. Muzioł-Węclawowicz, K. Nowak (red.) (2018), *Mieszkalnictwo społeczne. Raport o stanie polskich miast*. Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa, s. 24.

⁵⁶ T. Markowski i wsp. (2018), *Raport w sprawie polityki mieszkaniowej państwa*. Studia KPZK PAN, Tom CLXXXV, Warszawa, s. 60.

⁵⁷ A. Frączkiewicz-Wronka (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 100.

Znaczenie praktyczne problematyki zarządzania GZM wiąże się z koniecznością ciągłego rozwiązywania problemów związanych z realizacją zadań publicznych samorządu w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkaniowych społeczności przy pomocy posiadanych zasobów. Potrzeby praktyki wywołują popyt na wiedzę, rozwiązania i metody, które mogą być użyteczne i posiadać walory pragmatyczne. Znaczenie praktyczne badanej problematyki wyraża się zatem w poszukiwaniu konkretnych rozwiązań, cechujących się odpowiednią efektywnością⁵⁸. Podkreślić należy, że działania zarządcze organów i administracji gminnej cechują się znaczną specyfiką wynikającą z treści uregulowań prawnych. Chodzi tu o zasadę szczególnej staranności działania osób uczestniczących w zarządzie mieniem komunalnym i wykorzystywaniu posiadanych zasobów zgodnie z przeznaczeniem oraz sprawowania nad nimi należytej ochrony. W myśl wspomnianej zasady osoby zarządzające mieniem komunalnym skupiają uwagę na dokumentach, działaniach, faktach, potwierdzających ich starania, a nie na efektywności, przedsiębiorczości i skuteczności⁵⁹. Praktyka zarządzania GZM zdeterminowana jest zatem przez aspekty formalne (pasywne), podczas gdy jej aspekty efektywnościowe (aktywne) schodzą na dalszy plan lub są pomijane. Stąd też opracowanie koncepcji i sposobów działania prowadzących do poprawy skuteczności i efektywności wykorzystania GZM w procesach zarządzania tymi zasobami nabiera istotnego znaczenia z punktu widzenia głównych celów do osiągnięcia przy pomocy tego mienia komunalnego.

W końcu należy podkreślić, że zmniejszenie skali problemów związanych z zaspokajaniem potrzeb mieszkaniowych ludności wskutek udoskonalenia procesów zarządzania GZM jest zagadnieniem ważnym i aktualnym także ze społecznego punktu widzenia. Przyczynia się ono bowiem do poprawy warunków życia ludzi znajdujących się w trudnym położeniu materialnym lub życiowym, ograniczenia bezdomności i wykluczenia mieszkaniowego, jak również pośrednio wspomaga realizację polityki prorodzinnej i prenatalnej oraz łagodzenia problemów migracji i wzmocnienia procesów dostosowawczych na rynku pracy. Jest to wyjątkowo ważne dla ludzi młodych rozpoczynających karierę zawodową i życie rodzinne⁶⁰, którzy coraz częściej preferując mobilność przedkładają korzystanie z mieszkań na wynajem nad kupno mieszkania własnościowego na rynku⁶¹. Poza tym, w literaturze pojawia się wiele opracowań, z których wynika, że wobec starzenia się społeczeństwa dostępność tańszych mieszkań na wynajem i właściwe zarządzanie tymi zasobami nabiera szczególnie istotnego

⁵⁸ E. Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie...*, op. cit., s. 15.

⁵⁹ A. Nalepka (2005), Zarządzanie zasobem nieruchomości mieszkaniowych aspekt organizacyjny. W: *Problemy Rozwoju Miast*, Zeszyt 1-2, s. 66.

⁶⁰ I. Herbst (2013), *Problemy mieszkaniowe w Polsce. Dostęp do mieszkania w kontekście polityki prorodzinnej*. Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa.

⁶¹ T. Markowski i wsp. (2018), *Raport w sprawie polityki...*, op. cit., s. 32-33.

znaczenia także dla coraz większej grupy seniorów⁶². Ostatnio zwraca się uwagę również na nowe wyzwania stojące przed zarządzaniem GZM, które obejmują rozwój zrównoważony traktowany jako podstawa realizacji prawa do mieszkania⁶³. Wiąże się to z problemami technicznego utrzymania GZM wynikającymi z konieczności ich dostosowania do zmian klimatu, w tym wdrażania rozwiązań niskoemisyjnych i promowania odnawialnych źródeł energii oraz inteligentnego zarządzania⁶⁴.

Potrzeby doskonalenia zarządzania GZM w Polsce są ponadto akcentowane w głównych programach rządowych⁶⁵ i licznych raportach Najwyższej Izby Kontroli⁶⁶ oraz znajdują swój praktyczny wyraz w niedawnych zmianach obowiązujących regulacji prawnych⁶⁷. Dodać należy, że ze względu na utrzymywanie się ciągłego zapotrzebowania na dostępne mieszkania czynszowe w wielu krajach położonych w Europie⁶⁸ i na innych kontynentach⁶⁹ problematyka zarządzania gminnymi (społecznymi) zasobami mieszkaniowymi nie traci na aktualności w wymiarze międzynarodowym stanowiąc przedmiot badań i ożywionej dyskusji naukowej w skali globalnej.

⁶² Z. Rataj, R. Iwański, B. Bugajska, (2018). Społeczne budownictwo mieszkaniowe wobec starzenia się polskiego społeczeństwa. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 80(1), 287-300; M. Bogataj, D. Bogataj, S. Drobne (2023), Planning and managing public housing stock in the silver economy, *International Journal of Production Economics*. Vol. 260, 108848.

⁶³ M. Salamon., A. Muziol-Węclawowicz (2015), *Mieszkalnictwo w Polsce...*, op. cit., s. 17; A. Szlągowska (2021), Wyzwania współczesnej polskiej polityki mieszkaniowej. *Studia BAS*, 2(66), s. 29.

⁶⁴ P. Lis (2019), *Polityka mieszkaniowa...*, op. cit., s. 17.

⁶⁵ por. *Główne problemy, cele i kierunki programu wspierania rozwoju budownictwa mieszkaniowego do roku 2020*, (2010), s. 41-49; oraz *Narodowy Program Mieszkaniowy* (2016), s. 56-58.

⁶⁶ NIK (2012), *Gospodarowanie lokalami komunalnymi w budynkach mieszkalnych*. Nr 185/2012/P/12/069/KIN, s. 11-13; a także: NIK (2014), *Wykonywanie przez wybrane gminy obowiązków zapewnienia lokali socjalnych i pomieszczeń tymczasowych*. Nr 175/2014/P/14/104/LPO, s. 8-9.

⁶⁷ por. ustawę z dn. 22.03.2018r. o zmianie ustawy o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych, ustawy o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego oraz niektórych innych ustaw. Dz. U. z 2018r., poz. 756.

⁶⁸ UNECE (2006), *Guidelines on Social Housing: Principles and Examples*, United Nations, New York, s.1-9; Czischke, D. (2009), Managing social rental housing in the EU: A comparative study. *European Journal of Housing Policy*, 9(2), 121-151; Muczyński A. (2011), *Gospodarowanie gminnymi zasobami lokalowymi z perspektywy polityki mieszkaniowej*. W: *Studia i Materiały TNN*, Vol. 19 (2), s. 7-25; D. Czischke, G. van Bortel (2018), An exploration of concepts and policies on 'affordable housing' in England, Italy, Poland and The Netherlands. *Journal of Housing and the Built Environment*, 38, 283-303; A. Pittini (2019). *The State of Housing in the EU 2019*. Housing Europe, the European Federation of Public, Cooperative and Social Housing, Brussels; G. Manville, R. Greatbanks (2020), Performance management in hybrid organizations: A study in social housing. *European Management Journal*, 38 (3), 533-545; I. Costarelli (2022), 'The Social Managers Are Back in Town': the Challenges of Housing Management in a Residualised Public Housing Sector. *Critical Housing Analysis*, 9(2), 43-51.

⁶⁹ S. Aziabah (2018). A Performance Assessment of Local Authorities in Managing Public Housing in Ghana. *Journal of African Real Estate Research*, 3(1), 39-60; I. Molina, D. Czischke, R. Rolnik (2019), Housing policy issues in contemporary South America: an introduction, *International Journal of Housing Policy*, 19(3), 277-287; A. Sharam i wsp. (2021), *Towards an Australian social housing best practice asset management framework*, AHURI, Final Report No. 367a, Melbourne; D.C. Read, D. Sedgwick (2022), Competing Logics in the Affordable Housing Industry: A Comparative Analysis of How Various Types of Professionals in the For-Profit and Non-Profit Sectors Conceptualize Their Work and that of Their Companies. *Housing, Theory and Society*, 40(2), 159-169.

4.2 Charakterystyka przyjętych celów i osiągniętych wyników badań zrealizowanych w cyklu publikacji wraz z propozycją ich ewentualnego wykorzystania

4.2.1 Teza, cel główny i cele szczegółowe badań zrealizowanych w cyklu publikacji

Tezę zawartą w cyklu publikacji - traktowanym jako zbiór osiągnięć naukowych habilitanta - sformułowano następująco: *systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego pozwala na opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie, które przyczyniają się do poprawy sprawności funkcjonowania gminy jako organizacji w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych członków wspólnoty samorządowej.*

Celem głównym badań zrealizowanych w cyklu publikacji - stanowiącym zbiór osiągnięć naukowych habilitanta - jest: *systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego i opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w gminie miejskiej*⁷⁰.

Przyjęty cel główny integruje badania o charakterze teoretyczno-poznawczym zmierzające do uchwycenia (opisu) i wyjaśnienia istoty zjawisk i procesów oraz wykrycia prawidłowości w obszarze zarządzania GZM z badaniami pragmatyczno-usprawniającymi, które zmierzają do rozwiązywania konkretnych problemów analizowanego zarządzania przez diagnozowanie tych problemów i wprowadzanie odpowiednich usprawnień. Badania w ramach pierwszego nurtu dążą do uogólnień teoretycznych (stworzenia „teorii systemu”⁷¹), natomiast w ramach drugiego nurtu do formułowania dyrektyw praktycznych mających wpływ na podejmowanie racjonalnych decyzji przez władze i administrację gminną - przyczyniając się do osiągnięcia celów tego zarządzania. Ukierunkowane badań na realizację wskazanego celu głównego uzasadnia skala ujawnionych problemów, deficytów i niesprawności w obszarze zarządzania GZM w gminach miejskich. Szczególnie ważnym zagadnieniem w tym kontekście jest opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w rozpatrywanym obszarze zarządzania publicznego. Rozwiązania tego typu nie zostały dotychczas określone ani przez naukę ani przez praktykę gospodarczą, a regulacje prawne w tym zakresie mają charakter ogólny koncentrując się na ustaleniu formalnych zasad i procedur postępowania. W tych okolicznościach podmioty zarządzające GZM są często zmuszone do podejmowania decyzji i działań w oparciu intuicję lub doświadczenie, co

⁷⁰ ukierunkowanie badań na gminy miejskie wynika z faktu, że rozpatrywane problemy zarządzania GZM znajdują swój właściwy wymiar teoretyczny i w praktyce koncentrują się głównie w gminach miejskich.

⁷¹ por. A. Nalepka (2012), Identyfikacja systemu zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa. *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol. 20(3), s. 5.

podnosi ryzyko popełnienia błędów, utraty sprawności działania i podporządkowania go doraźnym potrzebom. Ukierunkowanie badań w cyklu publikacji na realizację wskazanego celu głównego służy zatem stworzeniu merytorycznych podstaw do racjonalizacji decyzji i działań podmiotów zarządzających GZM, a przez to poprawie sprawności funkcjonowania gminy w procesach realizacji jej zadań (usług) publicznych w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej. Takie ukierunkowanie badań jest zatem spójne z przyjętą tezą badawczą.

Problematyka zarządzania GZM stanowi bardzo obszerny i wielowątkowy obszar badań zarówno teoretyczno-poznawczych, jak i pragmatyczno-usprawniających. Stąd też - mając na względzie przyjęty cel główny - zakres badań przeprowadzonych w cyklu publikacji, stanowiącym zbiór osiągnięć naukowych habilitanta, ograniczono do dwóch podstawowych płaszczyzn szczegółowych (aspektów) zarządzania GZM w gminie miejskiej, do których zaliczono płaszczyznę finansową i organizacyjną. W dążeniu do zachowania spójności cyklu publikacji badania w zakresie wyodrębnionych płaszczyzn szczegółowych zarządzania GZM poprzedzono badaniami w jego płaszczyźnie ogólnej (identyfikacyjnej), w ramach której w sposób systematyczny rozpoznano i opisano specyfikę zarządzania GZM w gminie miejskiej z perspektywy zarządzania publicznego.

Do osiągnięcia wskazanego celu głównego w poszczególnych płaszczyznach zarządzania GZM przyjęto następujące **cele szczegółowe**:

- w płaszczyźnie ogólnej:

1) identyfikacja zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej - publikacja 1.

- w płaszczyźnie finansowej:

2) opracowanie modeli przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi - publikacja 2.

3) ocena potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy - publikacja 3.

- w płaszczyźnie organizacyjnej:

4) opracowanie modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceń - publikacja 4.

5) identyfikacja czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy - publikacja 5.

Zadania badawcze związane z realizacją poszczególnych celów szczegółowych stanowią sekwencyjny zestaw prac naukowo-badawczych, których wykonanie prowadzi do osiągnięcia celu głównego zawartego w cyklu publikacji i weryfikacji przyjętej tezy badawczej.

4.2.2 Charakterystyka osiągniętych wyników badań zrealizowanych w cyklu publikacji wraz z propozycją ich ewentualnego wykorzystania

4.2.2.1 Identyfikacja zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej

Realizacja przyjętego celu głównego badań zrealizowanych w ramach cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych, stanowiącego zbiór osiągnięć naukowych habilitanta, wymagała przeprowadzenia w pierwszej kolejności usystematyzowania (uporządkowania) problematyki zarządzania GZM z perspektywy nauk o zarządzaniu i rozpoznania (opisania) specyfiki tego zarządzania z przyjętej perspektywy. Usystematyzowanie takie ma istotne znaczenie tak z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, gdyż przyczynia się do budowania społecznego postrzegania zarządzania zasobami nieruchomości organizacji jako specyficznego obszaru nauk o zarządzaniu (wyodrębnianego według kryterium rodzaju zasobów w organizacji⁷²), zaś zarządzania GZM - odpowiednio - jako obszaru zarządzania publicznego. Należy podkreślić, że takie postrzeganie zarządzania GZM nie jest oczywiste w wielu kluczowych środowiskach akademickich, gdyż jego specyfika jest często pomijana, co potwierdza brak wyodrębnienia tego zarządzania w modelu kategoryzacji subdyscyplin w naukach o zarządzaniu⁷³. Ponadto wielu decydentów (w tym członków organów gmin) - zdominowanych przez liberalne koncepcje polityki mieszkaniowej - nie przypisuje realizacji zadań własnych gmin w zakresie mieszkalnictwa właściwego znaczenia, co często skutkuje niedocenianiem lub kontestowaniem powinności samorządu gminnego do świadczenia usług mieszkaniowych i ich publicznego charakteru. W takich przypadkach zarządzanie GZM jest redukowane do administrowania małą liczbą lokali socjalnych gminy oraz utrzymywania noclegowni i schronisk dla bezdomnych⁷⁴. Problematyka ta została podjęta przez habilitanta w ramach realizacji *pierwszego zadania badawczego (celu szczegółowego)*. Przebieg i wyniki

⁷²A. Zakrzewska-Bielawska, M. Trocki (2010), Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, s. 131.

⁷³por. S. Cyfert i wsp. (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (161), s. 37-49.

⁷⁴Liczne argumenty za tym, dlaczego zadania państwa i samorządu terytorialnego nie powinny się kończyć na zapewnieniu odpowiedniej liczby miejsc w noclegowniach i schroniskach dla bezdomnych przedstawiono w podrozdziałach 4.1.2 i 4.1.3 autoreferatu. Są one ponadto mocno akcentowane przez wielu innych badaczy z dziedziny nauk społecznych - por. A. Przymeński, M. Oliwa-Ciesielska (2014), *Publiczna pomoc mieszkaniowa a demarginalizacja społeczna ludności ubogiej*. Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.

zrealizowanych badań w tym zadaniu przedstawiono w publikacji pt.: „**Municipal housing stock management in Poland from a public management perspective**” (Publikacja 1).

Osiągnięciem naukowym habilitanta w efekcie badań zrealizowanych w tym zadaniu badawczym jest **identyfikacja zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej z uwzględnieniem uwarunkowań prawno-instytucjonalnych i rynkowych w Polsce**. Badania miały charakter poznawczo-teoretyczny obejmując systematyzację głównych pojęć, funkcji i struktur zarządzania GZM w kontekście zarządzania gminą, jako organizacją w sensie atrybutowym⁷⁵. Zastosowano metodę analizy literatury i regulacji prawnych oraz metodę analizy dokumentacji organizacyjnej opisującej zarządzanie GZM w 16 miastach wojewódzkich w Polsce.

Przyjęto dedukcyjne podejście badawcze⁷⁶. W pierwszym etapie badań zmierzających do realizacji wskazanego osiągnięcia habilitanta w tym zadaniu badawczym **określono istotę, cechy szczególne i podstawowe koncepcje zarządzania publicznego**. Badania pokazały, że zarządzanie publiczne wykształciło się w odpowiedzi na wyzwania, jakie przyniosły reformy w administracji publicznej związane ze zwracaniem większej uwagi na ekonomiczne aspekty wydawania publicznych środków finansowych, poprawę jakości usług publicznych i zapewnienie większej skuteczności działań organizacji publicznych⁷⁷. Jest ono połączeniem orientacji normatywnej, charakteryzującej tradycyjną administrację publiczną, oraz orientacji instrumentalnej zarządzania ogólnego⁷⁸. Porównując zakres pojęć zarządzania publicznego i administracji publicznej, podzielono pogląd⁷⁹, że zarządzanie jest pojęciem szerszym niż administracja, ponieważ „administracja publiczna koncentruje się na wdrażaniu politycznych dyrektyw i procedur w ramach realizacji zadań (...) samorządu terytorialnego”, podczas gdy zarządzanie publiczne zorientowane jest na sprawność organizacji będących przedmiotem jego zainteresowania. Administrowanie - obejmując realizację usług zdefiniowanych przepisami, instrukcjami i dyrektywami - jest ściśle podporządkowane wymogom prawa, co oznacza określoną pasywność, ale nie wyklucza rzetelnego wykonywania obowiązków. Jest ono zaliczane do funkcji pomocniczych w organizacji⁸⁰, aczkolwiek niezbędnych do jej istnienia i działania⁸¹. Natomiast zarządzanie publiczne ”to nie tylko określone prawem działania, lecz także pewien stopień autonomii kierującego, zaangażowanie w formułowanie

⁷⁵ J. Zieleniewski (1976), *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa, s. 35-85.

⁷⁶ J. Niemczyk (2020), *Metodologia nauk o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 19-20.

⁷⁷ Pollitt Ch., G. Bouckaert (2000), *Public Management Reform...* Oxford University Press, Oxford, s. 8.

⁷⁸ Perry J., K. Kraemer (1983), *Public Management: Public and Private Perspectives*, Mayfield, California, s. X

⁷⁹ por. S. Sudoł, B. Kożuch (2010). *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu...*, op. cit., s. 390.

⁸⁰ J. Zieleniewski (1969). *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa, s. 471.

⁸¹ T. Markowski (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 19.

realizowanie celów organizacji, dopuszczanie w procesach decyzyjnych określonego ryzyka i ponoszenie odpowiedzialności w sensie organizacyjnym, a nie tylko karnym⁸². Oznacza ono samodzielne osiąganie celów i osobistą odpowiedzialność menedżerów publicznych za ich realizację⁸³. Po analizie różnych interpretacji zarządzania publicznego na potrzeby badań przyjęto, że pojęcie to oznacza zarządzanie organizacjami publicznymi lub systemem (siecią) organizacji publicznych. W związku z tym wskazano trudności związane z ustalaniem granic zarządzania publicznego⁸⁴ i określono jego cechy wyróżniające, jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu⁸⁵. Omówiono także podstawowe koncepcje (modele) zarządzania publicznego, podkreślając, że wskutek współwystępowania tych modeli w praktyce zarządzanie publiczne kształtowane jest przez trzy główne mechanizmy: hierarchię, rynek i sieć.

W drugim etapie badań przeanalizowano specyfikę zarządzania publicznego w gminie jako jednostce samorządu terytorialnego. Z perspektywy zarządzania publicznego gmina to sieć jednostek publicznych funkcjonujących na określonym terytorium, które współdziałając ze sobą współprzyczyniają się do osiągnięcia wspólnego celu. Jednostki te jednocześnie wchodzi w interakcje z podmiotami zewnętrznymi, których cele nie muszą współgrać ze sobą i z celem gminy jako całości. Biorąc pod uwagę intensywność współpracy w takiej sieci oraz fakt, że pozostaje ona pod kontrolą gminy, a za osiągnięcie wspólnego celu nadal odpowiadają podległe jej jednostki publiczne sieć taką postrzega się jako hybrydową formę organizacji⁸⁶. Z tych powodów gmina w omawianej publikacji jest traktowana jako organizacja publiczna. Przy takich założeniach zdefiniowano pojęcie zarządzania gminą w szerokim rozumieniu jako ogółu ukierunkowanych przez lokalne polityki, złożonych procesów „oddziaływania organów i administracji gminy na przedmiot zarządzania w taki sposób, aby jego działanie (zachowanie) zmierzało do osiągnięcia postawionych przed nim celów, czyli było zgodne z celami przyjętymi przez podmiot zarządzania. Obiekt zarządzania może obejmować takie osoby, organizacje i rzeczy (...), które niekoniecznie muszą być podległe zarządzającemu”⁸⁷. Wymienione procesy oddziaływania zorientowane są na skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów gminy (własnych i otoczenia) dla osiągnięcia zasadniczego celu jej funkcjonowania, jakim jest realizacja interesu społecznego związanego zaspokajaniem zbiorowych potrzeb wspólnoty przez wykonywanie zadań (usług) publicznych o znaczeniu lokalnym. Z punktu

⁸² B. Koźuch (2005). Zarządzanie publiczne jako dyscyplina..., op. cit., s. 14.

⁸³ por. W. Kieżun W. (2003). Zarządzanie publiczne w Polsce w drodze do Unii Europejskiej. W: B. Koźuch (red.): *Zarządzanie w sektorze publicznym*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

⁸⁴ J. Lichtarski, D. Bąk-Grabowska (2017). Zarządzanie publiczne - rozważania o granicach. *Zarządzanie Publiczne*, 2(40), s. 10.

⁸⁵ por. S. Sudół (2014). Podstawowe problemy..., op. cit. oraz S. Cyfert i wsp. (2014), *Subdyscypliny...*, op. cit.

⁸⁶ por. A. Koźuch i wsp. (2016), *Obszary zarządzania publicznego...*, op. cit., s. 19.

⁸⁷ E. Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie...*, op. cit., s. 15.

widzenia zarządzania publicznego kluczowe znaczenie ma samodzielność organizacyjna i zarządcza gminy w procesach realizacji usług publicznych. Pierwsza z nich związana jest z prawem do tworzenia przez gminę własnych organów, struktur i jednostek organizacyjnych, w tym prawem do określania struktury i zasad funkcjonowania urzędu gminy oraz prawem do obsadzania stanowisk organizacyjnych⁸⁸. Z kolei druga odnosi się do prawa do decydowania przez gminę o kierunkach alokacji zasobów, w tym o przeznaczeniu i sposobie wykorzystania składników majątkowych, a także do prawa do wyboru przez gminę form i sposobów świadczenia usług publicznych, co umożliwia gminie swobodny wybór różnych koncepcji, metod i technik zarządzania⁸⁹. Z badań wynika, że zarządzanie gminą służy w pierwszym rzędzie zaspokajaniu podstawowych potrzeb społecznych mieszkańców, stąd też jego „cele ekonomiczne winny ustępować celom zorientowanym społecznie”⁹⁰. Równocześnie jednak gminy jako „organizacje publiczne funkcjonują w obrębie gospodarki rynkowej, a więc aspekt ekonomiczny ich działań musi być uwzględniany, ale nie może dominować”⁹¹.

W trzecim etapie badań zrealizowano wskazane osiągnięcie naukowe habilitanta w omawianym zadaniu badawczym, jakim jest **identyfikacja zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej z uwzględnieniem uwarunkowań prawno-instytucjonalnych i rynkowych w Polsce**. W ramach tego osiągnięcia w pierwszej kolejności **zdefiniowano pojęcie zarządzania GZM z perspektywy zarządzania publicznego**. Zatem w świetle wyników z poprzednich etapów badań ustalono, że *zarządzanie GZM w szerokim rozumieniu to ukierunkowany przez politykę mieszkaniową gminy, złożony proces oddziaływania podmiotu zarządzania na obiekt zarządzania zorientowany na skuteczne i efektywne wykorzystywanie tych zasobów dla osiągnięcia zasadniczych celów, które dotyczą pełnej realizacji zadań własnych gminy w zakresie bieżącego i nieprzerwanego zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej*. Podmiot tego zarządzania stanowią organy gminy, w tym organy wykonawcze, a także powołane w sferze gospodarki mieszkaniowej podmioty administracji gminnej w zakresie posiadanych uprawnień kierowniczych. Natomiast obiektem zarządzania GZM są zespoły ludzkie w zorganizowanych strukturach (jednostkach organizacyjnych) gminy, a także zasoby materialne (rzeczowe i finansowe) i niematerialne (np. informacyjne) w sferze gospodarki mieszkaniowej gminy, którymi ludzie posługują się w trakcie realizacji zadań prowadzących do osiągnięcia założonych celów. Złożoność zarządzania GZM

⁸⁸ B. Filipiak-Dylewska B. (2002), *Procedury budowy strategii...*, op. cit., s. 120-121.

⁸⁹ M. Flieger (2016), *Zarządzanie procesowe ...*, op. cit., s. 8.

⁹⁰ E. Wojciechowski (2012), *Zarządzanie w samorządzie...*, op. cit., s. 235.

⁹¹ por. S. Sudół, B. Kożuch (2010). *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu...*, op. cit., s. 393.

spowodowana jest ogólnymi czynnikami złożoności zarządzania gminą i specyficznymi okolicznościami, w jakich się ono odbywa. Okoliczności te wiążą się z faktem, że niektóre usługi w zarządzaniu GZM świadczone są przez jednostki gminne funkcjonujące poza sferą gospodarki mieszkaniowej (np. dostawa wody, ciepła itp.), inne zaś wykonują podmioty zewnętrzne (rynkowe) należące do sektora prywatnego lub społecznego (np. usługi w zakresie sprzątnięcia, konserwacji, remontów itp.). W drugiej kolejności **rozpoznano specyficzną (hybrydową) strukturę GZM powstałą wskutek rozproszonej prywatyzacji mieszkań komunalnych i związanych z nią zmian w organizacji zarządzania tymi zasobami**. Badania wykazały, że w następstwie tych procesów w strukturze GZM wyodrębniły się dwa segmenty, z których pierwszy segment (S1) obejmuje lokale komunalne w nieruchomościach (budynkach) stanowiących wyłączną własność gminy. W tym segmencie GZM podmioty gminne posiadają autonomię decyzyjną w procesach zarządzania zasobami mieszkaniowymi w granicach wynikających z ogólnych regulacji prawnych i wytycznych ustalonych w aktach prawa miejscowego. Drugi segment (S2) obejmuje lokale gminne w nieruchomościach wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy. W tym segmencie GZM podmioty komunalne są zobowiązane do współdziałania z innymi (zwykle prywatnymi) członkami wspólnot mieszkaniowych w zarządzaniu nieruchomościami wspólnymi, a siła ich wpływu na decyzje w poszczególnych wspólnotach mieszkaniowych uzależniona jest od wielkości udziału gminy w nieruchomości wspólnej. W nawiązaniu do hybrydowej struktury badanych zasobów mieszkaniowych zdefiniowano pojęcie zarządzania GZM w *ujęciu obiektowym*, które odnosi się do nieruchomości komunalnych lub wspólnych w tych zasobach obejmując standardowe decyzje i czynności zarządcze z zakresu zarządzania nieruchomościami⁹².

W trzeciej kolejności **dokonano identyfikacji zarządzania GZM w gminie miejskiej w podejściu funkcjonalnym**. Treścią podejścia funkcjonalnego⁹³ ogólnie są działania, które służą kierowaniu procesem pracy w organizacji, czyli inicjowaniu i regulowaniu wszystkich czynności niezbędnych do realizacji jej celów. Działania takie, określane jako funkcje zarządzania, polegają na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu. Funkcje zarządzania traktowane są jako kompleksowa działalność wnikająca w procesy funkcjonowania organizacji, czyli w jej funkcje rzeczowe regulując ich przebieg i ujmując w sieć zależności ogół procesów pracy. Zarządzanie w tym podejściu postrzega się „jako swego rodzaju funkcja sprawcza, która reguluje użycie zasobów oraz inicjuje i koordynuje

⁹² ustawową definicję zarządzania nieruchomościami przedstawiono w art. 184b ustawy z dnia 21 sierpnia 1997r. o gospodarce nieruchomościami (UGN) - t. j. Dz. U. z 2023 r., poz. 344 ze zm.).

⁹³ zob. H. Steinmann, G. Schreyögg (1995), *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 18.

spełnianie funkcji rzeczowych⁹⁴. Zarządzanie GZM w podejściu funkcjonalnym stanowi zatem proces składający ze wzajemnie powiązanych, powtarzających się grup działań zarządczych zwanych funkcjami zarządzania, które regulują realne procesy funkcjonowania (funkcje rzeczowe) gminy, jako organizacji w sensie atrybutowym, w zakresie szeroko pojmowanego dysponowania GZM, do których zaliczono takie grupy działań (procesów), jak: pozyskiwanie obiektów do GZM, korzystanie z tych zasobów oraz ich utrzymanie i doskonalenie, jak również rozporządzanie nimi. Tak zidentyfikowane funkcje rzeczowe zarządzania GZM bardziej szczegółowo przedstawione w powołanej publikacji.

W czwartej kolejności **dokonano identyfikacji zarządzania GZM w gminie miejskiej w podejściu instytucjonalnym**. Istota zarządzania w podejściu instytucjonalnym sprowadza się do określonego układu stanowisk kierowniczych i funkcjonalnych (zwanego systemem zarządzania), którym powierzono uprawnienia do wydawania poleceń „związanych z inicjowaniem i regulowaniem przebiegu procesów pracy, a więc na stanowiskach, na które rozdzielono zadania zarządzania”⁹⁵. W tym podejściu zarządzanie GZM odnosi się do wyróżnionych członków organów i administracji gminnej w określonym układzie stanowisk kierowniczych i funkcjonalnych, który tworzy system zarządzania GZM rozciągający się na wszystkie poziomy hierarchiczne gminy, jako organizacji w sensie atrybutowym. System zarządzania GZM oddziałując na podległy mu system wykonawczy - odpowiedzialny za wypełnianie funkcji rzeczowych w odniesieniu do tych zasobów - powoduje wzrost skuteczności i efektywności realizacji zadań i poprawę jakości usług mieszkaniowych gminy. Badania dowiodły, że system zarządzania GZM ma charakter wieloszczeblowy. Przez analogię do zarządzania w organizacjach gospodarczych wyróżniono w tym systemie trzy poziomy hierarchiczne: strategiczny, taktyczny i operacyjny. Na poziomie strategicznym podejmowane są decyzje odnośnie celów, kierunków i strategii zarządzania GZM wraz z określeniem zasad i instrumentów ich realizacji. Podmiotami decyzyjnymi są tutaj organy stanowiące i wykonawcze gminy, zaś głównymi instrumentami zarządzania są wieloletnie programy gospodarowania mieszkaniowymi zasobami gminy oraz zasady wynajmowania i sprzedaży lokali komunalnych w formie uchwał rady gminy. Do głównych funkcji na poziomie taktycznym należy z jednej strony - wdrażanie i koordynacja polityk szczegółowych (jak np. czynszowej czy remontowej) oraz planów strategicznych, a z drugiej strony - organizowanie procesu zarządzania GZM na poziomie operacyjnym oraz nadzorowanie i kontrolowanie realizacji zadań w tym zakresie, a także reprezentacja gminy jako właściciela

⁹⁴ A. Nalepka (2006). *Zarządzanie nieruchomościami. Wybrane zagadnienia*. AE Krakowie, Kraków, s. 22-24

⁹⁵ *Ibidem*, s. 25.

lokali we wspólnotach mieszkaniowych. W taktycznym zarządzaniu GZM uczestniczą na ogół wyspecjalizowane osoby, referaty lub wydziały w urzędzie gminy (a niekiedy także jednostki lub zakłady budżetowe gminy) odpowiedzialne za realizację polityki mieszkaniowej i gospodarkę nieruchomościami gminy, które z reguły współdziałają z pozostałymi strukturami urzędu lub jednostkami organizacyjnymi gminy zajmującymi się finansami, inwestycjami, polityką społeczną i innymi sprawami publicznymi powiązаныmi z mieszkalnictwem komunalnym. Z badań wynika, że zarządzanie taktyczne - integrując i koordynując działania na poziomie strategicznym i operacyjnym - spełnia zasadniczą rolę dla zachowania wewnętrznej spójności całego systemu zarządzania GZM. Zarządzanie GZM na poziomie operacyjnym obejmuje decyzje i czynności zarządcze w ramach zarządzania nieruchomościami gminnymi i wspólnymi w ujęciu obiektowym. Obejmuje ono obsługę administracyjną, techniczną, eksploatacyjną i finansową nieruchomości gminnych lub wspólnych zgodnie z wytycznymi określonymi w przepisach prawa i na wyższych szczeblach zarządzania GZM. Z przedstawionym układem hierarchicznym wiążą się trzy podstawowe modele organizacyjne zarządzania GZM przedstawione w następnych zadaniach badawczych.

Badania zrealizowane w omawianym zadaniu badawczym umożliwiły sformułowanie wniosków prowadzących do systematyzacji głównych pojęć, funkcji i struktur zarządzania GZM jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej. Część z tych wniosków wykorzystano już w rozdziale wprowadzającym do autoreferatu, a najważniejsze z nich to:

1. GZM to wyodrębnione funkcjonalnie zasoby rzeczowe stanowiące własność gminy, które są podstawowym instrumentem realizacji zadań własnych i osiągnięcia celów gminy w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkaniowych lokalnej wspólnoty samorządowej, w tym szczególnie gospodarstw domowych o niskich dochodach. Alternatywny sposób osiągnięcia tych celów polega na korzystaniu z obcych zasobów mieszkaniowych (podnajem lokali prywatnych lub spółdzielczych), co ma ułatwić powołanie instytucji pod nazwą społecznych agencji najmu.
2. Usługi mieszkaniowe gminy związane z udostępnianiem GZM zalicza się do kategorii usług publicznych o charakterze społecznym. Do tych usług należą również niektóre usługi administracyjne (jak np. dodatki mieszkaniowe). Usługi mieszkaniowe gminy są powiązane z usługami technicznymi (jak np.: dostawa wody, odprowadzanie ścieków, zaopatrzenie w energię itp.) i innymi zadaniami gminy, jak: kształtowanie ładu przestrzennego, gospodarka nieruchomościami, ochrona środowiska i przyrody.
3. Zarządzanie GZM w szerokim rozumieniu według zaproponowanej definicji spełnia trzy ogólne warunki wyróżniające pojęcie zarządzania: (1) dotyczy zespołowej działalności ludzi, (2) jest procesem dokonującym się w gminie, jako organizacji w sensie atrybutowym, oraz (3)

organy gminy zarządzające tą organizacją poprzez realizację funkcji kierowniczych mają wpływ na funkcjonowanie i rozwój całej organizacji i sfery mieszkaniowej gminy, w której to zarządzanie jest realizowane. Bezpośrednim przedmiotem oddziaływania zarządczego są zorganizowane działania ludzi związane z celowym dysponowaniem GZM, w tym z ich pozyskiwaniem, użytkowaniem, utrzymaniem i doskonaleniem oraz rozporządzaniem nimi.

4. Specyfika GZM, stanowiących część publicznych zasobów mieszkaniowych, a także obligatoryjny, powtarzalny i trwały charakter zadań (usług) publicznych realizowanych przy pomocy tych zasobów pozwalają zidentyfikować zarządzanie GZM jako wyodrębniony obszar szczegółowy zarządzania publicznego w gminie miejskiej - organizacji postrzeganej w ujęciu atrybutowym. Decyzje i działania zarządcze w tym obszarze - zmierzając do osiągnięcia ustalonych celów publicznych gminy w sferze mieszkalnictwa komunalnego - współprzyczyniają się do powodzenia gminy jako całości. Jednocześnie gmina jako całość sprzyja osiągnięciu celów ustalonych w tym obszarze.

5. W nawiązaniu do ustalonego modelu kategoryzacji subdyscyplin w naukach o zarządzaniu zidentyfikowany obszar zarządzania GZM można zakwalifikować pod względem zakresu rozważań teoretycznych i badań empirycznych do subdyscypliny czternastej (w ramach nurtu praktycznego i poziomu funkcjonalnego zarządzania), tj. zarządzania finansami w zakresie tematycznym związanym z zarządzaniem majątkiem lub aktywami trwałymi⁹⁶. Obszar ten rozciąga się także na inne subdyscypliny poziomu funkcjonalnego - takie jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie usługami, czy zarządzanie produkcją i technologią. Mieszczą się w nim ponadto określone zakresy tematyczne z subdyscyplin wydzielonych na poziomie operacyjnym zarządzania, w tym szczególnie z takich subdyscyplin, jak: wspomaganie decyzji menadżerskich, zarządzanie procesami, oraz zarządzanie wiedzą i informacją.

6. Zarządzanie GZM obejmuje elementy administrowania skoncentrowanego na aspektach prawnych i zarządzania nakierowanego na odbiorcę usług publicznych. Elementy aktywnego zarządzania GZM wynikają ze swobody gminy w doborze form i sposobów świadczenia usług publicznych z użyciem tych zasobów, co ma wpływ na skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Ponadto, zarządzanie takie integruje zarządzanie urzędem gminy i jednostką terytorialną, na terenie której zlokalizowane są analizowane zasoby. Podobnie jak inne sektory usług publicznych gminy zarządzanie GZM podlega stopniowej marketyzacji i jest kształtowane w różnym stopniu przez trzy podstawowe mechanizmy zarządzania publicznego, takie jak: hierarchia, rynek i sieć.

⁹⁶ por. S. Cyfert i wsp. (2014), *Subdyscypliny w naukach...*, op. cit., s. s. 37-49.

Reasumując, należy podkreślić, że osiągnięciem naukowym habilitanta w efekcie badań zrealizowanych w pierwszym zadaniu badawczym jest **identyfikacja zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej z uwzględnieniem uwarunkowań prawno-instytucjonalnych i rynkowych w Polsce, która obejmowała w szczególności: (1) zdefiniowanie pojęcia zarządzania GZM z perspektywy zarządzania publicznego, (2) rozpoznanie hybrydowej struktury GZM w gminach miejskich, a także dokonanie identyfikacji tego zarządzania w podejściu funkcjonalnym (3) i instytucjonalnym (4)**. Osiągnięcie to wnosi nowe wartości do zarządzania publicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu i prowadzi do zmniejszenia luki badawczej „powstałej wskutek tego, że dotychczasowe badania w obszarze zarządzania publicznymi zasobami nieruchomości w zbyt małym stopniu integrowały dorobek naukowy zarządzania publicznego”⁹⁷, przez co w ograniczonym stopniu przyczyniły się do rozwiązywania problemów w tym obszarze. Należy też stwierdzić, że dokonana identyfikacja zarządzania GZM jako obszaru zarządzania publicznego stanowi ważny etap realizacji celu głównego zawartego w cyklu publikacji i przyczynia się do pozytywnej weryfikacji tezy badawczej, gdyż systematyczne rozpoznanie tego zarządzania z perspektywy zarządzania publicznego stanowi podstawę (tworzy ramy kontekstowe) do opracowania rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w kolejnych zadaniach badawczych.

4.2.2.2 Opracowanie modeli przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi

Pierwszą z płaszczyzn szczegółowych zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi, którą poddano badaniom przedstawionym w autoreferacie była płaszczyzna finansowa. Posiada ona kluczowe znaczenie w tym obszarze zarządzania publicznego, gdyż zarządzanie finansowe warunkuje osiągnięcie podstawowych celów funkcjonowania tych zasobów determinując ich utrzymanie i rozwój, a tym samym skuteczną i efektywną realizację ich misji społecznej⁹⁸. Wychodząc z założenia, że nieodłącznymi komponentami każdego systemu finansowego są przepływy finansowe, przyjęto, że punktem wyjścia do racjonalizacji decyzji finansowych w analizowanym obszarze zarządzania publicznego jest ustalenie rzeczywistych przepływów finansowych w tych zasobach. Stąd też systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania GZM i tworzenie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w płaszczyźnie finansowej powiązano

⁹⁷ por. B. Marona (2018), *Zarządzanie nieruchomościami gmin...*, op. cit., s. 77.

⁹⁸ V. Gruis (2005), *Financial and Social Return in Housing Asset Management: Theory and Duch Housing Associations 'Practice*, *Urban Studies*, 42 (10), s. 1783 i nast.

z opracowaniem modeli przepływów finansowych w zarządzaniu tymi zasobami w gminie miejskiej. Rozpatrywana problematyka badawcza została podjęta przez habilitanta w ramach realizacji *drugiego zadania badawczego (celu szczegółowego)*. Metodykę, przebieg i wyniki badań w tym zadaniu przedstawiono w publikacji pt.: „**Financial flow models in municipal housing stock management in Poland**” - oznaczonej w cyklu publikacji numerem 2.

Osiągnięciem naukowym habilitanta w efekcie badań wykonanych w ramach niniejszego zadania badawczego jest **opracowanie istniejącego (rzeczywistego) modelu przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce, jak również zaproponowanie modyfikacji (zmian) w tym modelu zmierzających do poprawy jakości i efektywności usług zarządczych w oparciu o wyniki analizy empirycznej przepływów finansowych w zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi w wybranej gminie miejskiej.** Modyfikacja istniejącego (rzeczywistego) modelu przewiduje restrukturyzację i prywatyzację tych usług zgodnie z wybranymi założeniami koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego. Przed omówieniem wskazanego osiągnięcia naukowego habilitanta w tym zadaniu badawczym niezbędne było wyjaśnienie okoliczności kształtujących ramy kontekstowe realizowanych badań i wywierających istotny wpływ na zarządzanie finansowe w badanym obszarze zarządzania publicznego. W związku z tym należy zauważyć, że w efekcie procesów restrukturyzacji podmiotów gospodarki komunalnej (mieszkaniowej) i prywatyzacji mieszkań komunalnych w gminach miejskich ukształtowały się - z jednej strony - trzy główne systemy (modele) organizacyjne zarządzania GZM, do których zalicza się⁹⁹: *system bezpośredni*, w którym funkcje zarządzania wypełniają organy gmin i upoważnieni do tego urzędnicy, *system pośredni*, gdzie funkcje zarządzania (operacyjnego) realizowane są przez gminne jednostki organizacyjne (działające zwykle w formie jednostek lub zakładów budżetowych względnie spółek kapitałowych), oraz *system zleceńowy*, który polega na powierzaniu usług zarządzania nieruchomościami wchodzącymi w skład GZM w drodze umów autonomicznym organizacjom zewnętrznym, w tym podmiotom prywatnym prowadzącym działalność gospodarczą w zakresie zarządzania nieruchomościami. Z drugiej strony, w strukturze GZM powstały dwa segmenty własnościowe (zidentyfikowane w pierwszym zadaniu badawczym) i podział ten się pogłębia. Pierwszy segment omawianych zasobów (S1) obejmuje mieszkania gminne w nieruchomościach (budynekach) stanowiących wyłączną własność gminy, natomiast drugi (S2) obejmuje mieszkania gminne w nieruchomościach wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy. Z badań i obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że w większości gmin

⁹⁹ A. Nalepka (2008), Systemy zarządzania zasobem nieruchomości gminy. *Świat Nieruchomości*. Nr 64, s. 6-7.

miejskich w pierwszym segmencie (S1) analizowanych zasobów dominuje system pośredni zarządzania, a w drugim segmencie (S2) przeważa system zleceńowy zarządzania GZM niekiedy z wysokim udziałem spółek komunalnych spełniających funkcje zarządców nieruchomości. W świetle powyższego można stwierdzić, że system zarządzania GZM w gminach miejskich w Polsce utracił pierwotnie jednorodną postać (systemu bezpośredniego lub pośredniego) przyjmując formę *systemu mieszanego* (hybrydowego). Okoliczności takie poddano analizie i weryfikacji w badaniach zrealizowanych w ramach niniejszego zadania badawczego. Dodać należy, że upowszechnianie się systemu mieszanego powoduje nie tylko wzrost złożoności zarządzania finansami w zarządzaniu GZM, ale też powstawanie nowych okoliczności (jak np. rosnące uzależnianie się gmin od decyzji finansowych wspólnot mieszkaniowych), przy jednoczesnym braku skuteczności eliminowania zjawisk negatywnych (takich, jak np.: zadłużanie się zarządców komunalnych u dostawców i wykonawców, niedobory środków na remonty, modernizacje i inwestycje itp.). Okoliczności te wskazują na potrzebę podjęcia badań w kierunku systematycznego rozpoznania problematyki zarządzania GZM w płaszczyźnie finansowej i opracowania na tej podstawie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie z przyjętej perspektywy.

W pierwszym etapie badań **opracowano istniejący (rzeczywisty) model przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce**. Na potrzeby identyfikacji modelu zastosowano wieloetapową procedurę badawczą typu *top-down* polegającą na sekwencyjnym wykorzystaniu różnych metod badawczych (jak np.: analiza literatury i regulacji prawnych, analiza dokumentacji źródłowej w próbie badawczej miast, analiza wieloletniego programu gospodarowania GZM miasta Olsztyna i sprawozdań finansowych z jego realizacji, wywiady otwarte z kierownictwem i personelem działów finansowo-księgowych jednostek gminnych i firm prywatnych biorących udział w procesach zarządzania GZM miasta Olsztyna). W publikacji omawiany model przepływów finansowych przedstawiono na rys. 6 (s. 7). Model ten - jako uproszczone odwzorowanie wycinka badanej rzeczywistości - stanowi standaryzowaną reprezentację zarządzania GZM w systemie mieszanym z uwzględnieniem uwarunkowań prawnych, organizacyjnych i finansowych tego zarządzania w typowej gminie miejskiej w Polsce. Przedstawia on uporządkowany układ podmiotów funkcjonujących w tym systemie ze wskazaniem powiązań finansowych pomiędzy nimi wyrażonych przez odpowiednie przepływy (wpływy i wypływy) finansowe. Omawiany model posiada strukturę polimorficzną o charakterze hybrydowym, co wynika z podziału GZM na dwa segmenty podlegające odmiennym regulacjom finansowym. Obiekty wchodzące w skład GZM, które stanowią wyłączną własność gminy (segment S1) zarządzane

są w systemie pośrednim przez gminne jednostki organizacyjne (w skr. z ang. MHMU) zgodnie z przepisami o finansach publicznych, zaś obiekty z GZM należące do wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy (segment S2) zarządzane są w systemie zleceńowym przez zewnętrzne podmioty (w skr. z ang. HPME), w tym przez prywatne firmy zarządzające nieruchomościami (w skr. z ang. PPMF), zgodnie z przepisami o finansach prywatnych. Hybrydowy charakter modelu - wyrażający się zróżnicowaniem przepływów finansowych w obu segmentach GZM - wynika także z różnych charakterystyk podmiotów decyzyjnych i zarządczych oraz z odmiennego usytuowania centrów finansowych w tych segmentach.

Na najwyższym szczeblu zarządzania GZM w segmencie S1 zidentyfikowana została jedna organizacja - gmina miejska (w skr. z ang. UM) - reprezentowana przez organy gminy wspomagane przez podległą im administrację, natomiast w segmencie S2 tych zasobów zidentyfikowano wiele organizacji - wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy (w skr. z ang. HOA) - wspomaganych przez ich zarządy. Organy gminy (UM) i członkowie wspólnot (HOA) pełnią funkcje właściciela (podejmującego strategiczne decyzje) w podległych im segmentach GZM, a także funkcje zamawiającego, nadzorcy i kontrolera w odniesieniu odpowiednio do gminnej jednostki organizacyjnej (MHMU) lub zarządców nieruchomości wspólnot mieszkaniowych (HPME) na poziomie operacyjnym. W pierwszym segmencie GZM centralną pozycję w modelu przepływów finansowych zajmuje gminna jednostka organizacyjna zarządzająca zasobami mieszkaniowymi gminy (MHMU), która funkcjonuje najczęściej w formie jednostki budżetowej lub zakładu budżetowego albo spółki gminy. Jednostka ta spełnia kluczową rolę w systemie pośrednim (mieszanym) zarządzania GZM, ponieważ organizuje proces zarządzania GZM w gminie i wykonuje czynności zarządzania nieruchomościami w segmencie S1, a także administruje lokalami komunalnymi¹⁰⁰ w obu segmentach GZM. Kluczowa rola tej jednostki w płaszczyźnie finansowej zarządzania GZM polega na tym, że pobiera ona wszystkie przychody gminy z rozpatrywanego mienia komunalnego i jednocześnie jest odpowiedzialna za wypełnianie obowiązków finansowych związanych z zarządzaniem tym mieniem, w tym z regulowaniem zobowiązań wynikających z udziału gminy we wspólnotach mieszkaniowych (HOA). W segmencie S2 GZM centrum przepływów finansowych zidentyfikowano w każdej ze wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy (HOA). Wynika to stąd, że wspólnoty z reguły bezpośrednio kontrolują przepływy finansowe, zaś podmioty zarządzające nieruchomościami wspólnymi (HPME) dysponują tymi przepływami w ograniczonym zakresie - wyznaczonym w umowach o zarządzanie

¹⁰⁰ pod pojęciem administrowania rozumie się tutaj obsługę lokali związaną w wypełnianiem w imieniu gminy praw i obowiązków wynajmującego - por. M. Tertelis (2009), *Usprawnianie zarządzania...*, op. cit., s. 405.

nieruchomościami i szczegółowych ustaleniach z zarządami poszczególnych wspólnot. W dalszej kolejności dokonano szczegółowej identyfikacji i opisu wszystkich rodzajów przepływów (wpływów i wypływów) finansowych w rozpatrywanym modelu - od przepływów związanych bezpośrednio ze wskazanymi centrami finansowymi w obu segmentach GZM począwszy, na indywidualnych płatnościach najemców i właścicieli lokali mieszkalnych i niemieszkalnych oraz innych użytkowników GZM skończywszy. Podkreślić należy, że istniejący model przepływów finansowych opracowano z uwzględnieniem zaleceń sformułowanych przez innych badaczy dotyczących w szczególności ograniczeń prawnych w zarządzaniu nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych przez gminne jednostki organizacyjne¹⁰¹, czy też postulatów odnośnie do poprawy przejrzystości przepływów finansowych przez ich rozdzielenie w obu segmentach GZM¹⁰².

Reasumując, należy podkreślić, że opracowany model finansowy prezentuje w sposób syntetyczny, logiczny i wewnętrznie spójny strukturę i mechanizmy przepływu środków pieniężnych w systemie mieszanym zarządzania GZM w typowej gminy miejskiej. Poprzez kategoryzację i uporządkowanie istniejących (rzeczywistych) przepływów finansowych pomiędzy wyróżnionymi typami podmiotów i w relacjach do budżetu gminy prowadzi on do wzrostu przejrzystości zarządzania GZM w płaszczyźnie finansowej. Dzięki integracji przepływów finansowych w publicznym i prywatnym systemie finansowym model ten odwzorowuje badany wycinek rzeczywistości w sposób całościowy - tworząc płaszczyznę do badań szczegółowych umożliwiających lepsze poznanie badanego systemu i wdrożenie zmian usprawniających procesy zarządzania finansami w GZM. Poza walorami poznawczymi i aplikacyjnymi posiada on również walory praktyczne ułatwiające rozpoznanie, analizę i rozwiązywanie problemów w bieżącym zarządzaniu finansami w tych zasobach. Z racji swej uniwersalności model ten może być wykorzystywany do identyfikacji, analizy i diagnozy przepływów finansowych w zarządzaniu GZM w większości gmin miejskich w Polsce. Jest on bowiem adekwatny zarówno do miast mniejszych, jak i większych niż te, które znalazły się w próbie badawczej. Integrując regulacje prawne z postulatami ekspertów i wynikami badań empirycznych istniejący (rzeczywisty) model przepływów finansowych może również pełnić funkcję normatywną jako narzędzie promujące dobre praktyki w zarządzaniu GZM. Należy dodać, że kluczowa rola gminnych jednostek organizacyjnych zarządzających komunalnymi zasobami mieszkaniowymi (MHMU) w płaszczyźnie finansowej w zestawieniu

¹⁰¹ por. E. Bończak-Kucharczyk (2003), Zarządzanie nieruchomościami przez jednostki organizacyjne gminy. *Nieruchomości* C.H. BECK, 9, s. 10-13 i 10, s. 8-11.

¹⁰² por. M. Tertelis (2009), *Usprawnianie zarządzania...*, op. cit., s. 420; B. Mikołajewska (2009), *Gmina jako zarządcza...*, op. cit., s. 195.

z występowaniem zjawisk kryzysowych w tym obszarze zarządzania publicznego, w tym zwłaszcza rosnącego zadłużenia wspomnianych jednostek, stanowiły inspirację do podjęcia pogłębionych prac badawczych w ramach podjętej tematyki.

W drugim etapie badań **dokonano analizy empirycznej przepływów finansowych w zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi wybranej gminie miejskiej**. Analizę tę oparto na modelu przepływów finansowych zidentyfikowanym w poprzednim etapie badań jednakże jej zakres szczegółowy został ograniczony do zbioru przepływów finansowych związanych bezpośrednio z działalnością gminnej jednostki organizacyjnej zarządzającej komunalnymi zasobami mieszkaniowymi (MHMU) funkcjonującej w formie samorządowego zakładu budżetowego (w skrócie z ang. SGBE). Ustalony zakres analizy został zaznaczony symbolicznie w modelu (na rys. 6) linią przerywaną. Przyjęte ograniczenia w analizie wynikają z potrzeb koncentracji uwagi badacza na przepływach w tej jednostce gminnej, która odgrywa kluczową rolę (zajmując centralną pozycję) w zarządzaniu finansami w segmencie S1 gminnych zasobów mieszkaniowych. Z kolei wybór zakładu budżetowego do badań podyktowany był dużą popularnością tej formy organizacyjno-prawnej w praktyce zarządzania GZM w Polsce¹⁰³, jak również możliwościami pozyskania wiarygodnych i aktualnych danych źródłowych. Przeprowadzona analiza objęła pięć rodzajów wpływów i trzy rodzaje wypływów finansowych związanych z zarządzaniem GZM przez SGBE, jakie zidentyfikowano w modelu (na rys. 6). Wpływy finansowe składają się z wpływów czynszowych i opłat za świadczenia dostarczanych do lokali (takich jak np.: dostawa wody, odprowadzanie ścieków, podgrzanie wody, ogrzewanie pomieszczeń, dostawa energii elektrycznej, gospodarowanie odpadami itp.) wnoszonych przez najemców mieszkań komunalnych (I₁), wpływów czynszowych i opłat eksploatacyjnych wnoszonych przez najemców lokali niemieszkalnych gminy (I₂) i wpływów z dodatkowych opłat (za reklamy, korzystanie z parkingów, garaży itp.) uiszczanych przez innych użytkowników GZM (I₃). Pozostałe wpływy obejmują płatności dokonywane przez gminę (UM) do SGBE, jak dotacje przedmiotowe (I₄) i dodatki mieszkaniowe (I₅). Natomiast wypływy finansowe to płatności dokonywane przez SGBE za usługi i dostawy (w tym za świadczenia, usługi eksploatacyjne, konserwacyjne, remontowe, ubezpieczeniowe itp.) dostarczane do segmentu S1 zasobów przez zewnętrznych usługodawców i wykonawców na podstawie umów zbiorowych, a także płatności wynikające z obowiązków SGBE jako pracodawcy (w tym podatek PIT od

¹⁰³ możliwość stosowania formy samorządowego zakładu budżetowego do realizacji zadań własnych gminy w zakresie gospodarki mieszkaniowej i gospodarowania lokalami użytkowymi wynika wprost z art. 14 ust.1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o *finansach publicznych* (w skr. UoFP) (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 1270 ze zm.).

wynagrodzeń, składki ZUS na ubezpieczenie społeczne, zdrowotne itp.) dokonywane zgodnie z przepisami prawa (O_1). Drugi rodzaj wpływów finansowych obciążających SGBE (O_2) obejmuje płatności związane z utrzymaniem i remontami nieruchomości wspólnych (według udziałów przypisanych gminie) wnoszone do wspólnot mieszkaniowych (HOA) oraz opłaty za gospodarowanie odpadami, które są wnoszone do SGBE przez najemców komunalnych w segmencie S2 i następnie przekazywane do właściwych wspólnot. Trzeci rodzaj wpływów (O_3) obejmuje opłaty za gospodarowanie odpadami uiszczane przez najemców komunalnych w segmencie S1 i przekazywane do gminy (UM) oraz inne opłaty realizowane przez SGBE na rzecz gminy (jak np. opłaty z tytułu trwałego zarządu). Poza wskazanymi - zewnętrznymi - wpływami finansowymi istnieją ponadto wewnętrzne wpływy finansowe (O_4) związane z kosztami administrowania GZM, które odzwierciedlają koszty własne działalności SGBE. Tych ostatnich wpływów wprawdzie nie uwidocznilo w modelu (na rys. 6), ale zostały one włączone w zakres badań w ramach analizy finansowej. Obiektem badań w ramach analizy empirycznej przepływów finansowych w zarządzaniu GZM był SGBE miasta Olsztyna, zaś okres badań obejmował lata 2012-2016.

Na wstępie dokonano syntetycznej charakterystyki samorządowego zakładu budżetowego (SGBE) jako wyodrębnionej organizacyjnie w gminie jednostki sektora finansów publicznych nie posiadającej osobowości prawnej, która prowadzi określoną działalność w imieniu i na rachunek gminy (w zakresie udzielonych przez gminę pełnomocnictw). Cechą wyróżniającą zakładu budżetowego jest to, że wykonuje on odpłatnie powierzone zadania pokrywając koszty swojej działalności z przychodów własnych¹⁰⁴. Podstawą gospodarki finansowej SGBE jest roczny plan finansowy, który jest silnie powiązany z budżetem gminy. SGBE może otrzymywać od gminy dotacje przedmiotowe oraz dotacje celowe na finansowanie wybranych zadań i inwestycji, a także dotacje podmiotowe, w szczególności na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe. W wyniku wstępnej analizy stwierdzono, że SGBE jest biurokratyczną, zorientowaną na zadania i reaktywną jednostką o mocno ograniczonych możliwościach działania, która - występując w imieniu gminy - nie podlega bezpośredniej presji ekonomicznej, co niekorzystnie wpływa na skuteczność i efektywność jej działalności. Brak osobowości prawnej uniemożliwia samodzielnie jej działanie na rynku, zaciąganie kredytów, czy występowanie przed sądami, zaś silne powiązanie z budżetem gminy znacząco utrudnia długoterminowe gromadzenie środków na remonty i inwestycje. W pierwszym etapie dokonano analizy dynamiki łącznych wpływów i odpływów finansowych związanych

¹⁰⁴ por. art. 15 ust.1. UoFP (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 1270 ze zm.).

w zarządzaniu GZM w badanym zakładzie budżetowym (SGBE) miasta Olsztyna w latach 2012-2016 (rys. 7). Ustalone względne wskaźniki dynamiki wykazały ogólny trend spadkowy wpływów i wypływów finansowych związanych zarządzaniem GZM w badanym SGBE. Okazało się, że spadek dynamiki omawianych wpływów i wypływów wynikał głównie ze zmniejszania się rozmiarów GZM na skutek prywatyzacji mieszkań komunalnych. Analiza ta ujawniła ponadto ciągle zmieniające się relacje pomiędzy wpływami i wypływami gotówki w SGBE w poszczególnych latach. Świadczy to o braku trwałej stabilności (równowagi) finansowej w zarządzaniu GZM realizowanym w badanym SGBE. Okresowo pojawiające się deficyty musiały być każdorazowo zewnętrznie łagodzone głównie przez dotacje z gminy. W drugim etapie analizy zbadano wewnętrzną strukturę wpływów i wypływów finansowych związanych z zarządzaniem GZM w zakładzie budżetowym miasta Olsztyna w latach 2012-2016. Analiza struktury wpływów (rys. 8) wykazała, że w drugiej połowie okresu wzrósł udział dotacji gminnych (I_4) w odpowiedzi na spadek udziału wpływów z czynszów i opłat za świadczenia (I_1) oraz z dodatków mieszkaniowych (I_5) spowodowany obniżeniem się rozmiarów GZM (w wyniku prywatyzacji mieszkań komunalnych) i przyrostem zaległości w płatnościach od najemców. Z kolei analiza wypływów finansowych (rys. 9) uwiaryściła stopniowy spadek udziału kwot płaconych zewnętrznym usługodawcom i wykonawców (O_1) oraz wzrost udziału płatności na rzecz wspólnot mieszkaniowych (O_2). Zmiany te wynikały nie tylko z prywatyzacji mieszkań komunalnych, ale również z bardziej aktywnej polityki remontowej w segmencie S2 niż w segmencie S1 gminnych zasobów mieszkaniowych. Jednocześnie udział wypływów wewnętrznych związanych z kosztami administrowania GZM (O_4) systematycznie wzrastał, co pokazuje, że badany zakład budżetowy nie dostosowywał elastycznie swoich kosztów operacyjnych do kurczących się zasobów w kolejnych latach.

Analiza przepływów finansowych potwierdziła, że forma zakładu budżetowego (SGBE) - z racji „urzędniczego” charakteru i podlegania specyficznemu mechanizmowi ekonomiczno-finansowemu oraz działania w sformalizowanym systemie finansów publicznych - cechuje się niewielkimi możliwościami i słabymi motywacjami do zarządzania GZM w sposób bardziej „biznesowy”, w tym do podnoszenia skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Ponadto nakładanie się funkcji właściciela i zarządcy GZM w zakładzie budżetowym uniemożliwia gminie skuteczny nadzór i kontrolę wyników zarządzania tymi zasobami, co prowadzi do zawyżonych kosztów ich utrzymania i niskiej jakości usług zarządczych¹⁰⁵. Analiza wykazała spadek przepływów pieniężnych w czasie i niestabilność finansową

¹⁰⁵ por. M. Tertelis (2009), *Usprawnianie zarządzania...*, op. cit., s. 380.

zarządzania GZM w badanym SGBE, która musiała zostać złagodzona poprzez zwiększenie dotacji. Udział kosztów operacyjnych w SGBE wzrósł pomimo zmniejszenia się rozmiarów GZM i niedoboru środków na remonty. W badanym okresie narastało ponadto zadłużenie SGBE wobec usługodawców i kontrahentów oraz rosły zaległości płatnicze od najemców mieszkań za czynsz i świadczenia. Problemy te ujawniają istotne słabości istniejącego modelu przepływów finansowych z zarządzaniu GZM zidentyfikowanego w poprzednim zadaniu badawczym. Jedną z głównych słabości strukturalnych tego modelu wynika z faktu, że SGBE (jako forma MHMU) - lokując się w centrum przepływów finansowych (w segmencie S1) - ma ograniczony wpływ na poziom własnych wpływów osiągniętych z GZM (stawki czynszów i opłat eksploatacyjnych oraz ich ściągальność), a jednocześnie jest w pełni odpowiedzialny za terminowe regulowanie wszystkich swoich (gminnych) zobowiązań finansowych związanych z zarządzaniem tymi zasobami. Układ taki - w sytuacji wystąpienia zaległości płatniczych ze strony najemców - nie pozwala SGBE na terminowe regulowanie zobowiązań, a zatem zagraża jego stabilności finansowej i sprzyja akumulacji długu. Słabości zidentyfikowane w istniejącym modelu przepływów finansowych i ograniczenia wynikające z wad SGBE jako specyficznej formy MHMU (niska jakość i efektywność działań, wysokie koszty operacyjne, brak przejrzystości finansowej, uzależnienie od dotacji, nieskuteczny nadzór itp.) skłaniają do poszukiwania innych rozwiązań modelowych usprawniających zarządzanie analizowanymi zasobami w płaszczyźnie finansowej poza systemem zarządzania pośredniego (mieszanego). Oryginalne propozycje w tym zakresie to kolejne osiągnięcie w tym zadaniu badawczym.

W trzecim etapie badań **opracowano zmodyfikowany model przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce**. Projektując wprowadzenie zmian w uprzednio zidentyfikowanym modelu przyjęto założenie, że wyeliminowanie (lub złagodzenie) słabości tego modelu oraz usunięcie wad SGBE (MHMU) - jako podmiotu o istotnym znaczeniu w systemie pośrednim zarządzania GZM - wymaga restrukturyzacji i prywatyzacji tych usług celem lepszego ich dostosowania do wymogów gospodarki rynkowej, w tym szczególnie do warunków lokalnego rynku mieszkaniowego zgodnie z wybranymi założeniami Nowego Zarządzania Publicznego (NZP). Wprowadzone zmiany powinny zatem zmierzać do szerszej implementacji mechanizmów rynkowych i praktyk sektora prywatnego do obszaru zarządzania GZM. Stąd też uznano, że zmiany te wymagają docelowo przejścia w obu segmentach GZM od systemu pośredniego do systemu zleceńowego zarządzania GZM, w którym czynności zarządzania operacyjnego GZM - obejmujące typowe czynności zarządzania nieruchomościami (w ujęciu obiektowym) - będą powierzone podmiotom zewnętrznym prowadzącym działalność w ramach zarządzania

nieruchomościami (HPME), w tym przede wszystkim firmom prywatnym zarządzającym nieruchomościami (PPMF). Powierzenie tych usług zarządzania winno następować w trybie przetargowym z zastosowaniem właściwych procedur zamówień publicznych. Konsekwencją przejścia z systemu pośredniego do systemu zleceńowego zarządzania GZM w segmencie S1 jest rozdzielenie funkcji właścicielskich i zarządczych w zarządzaniu tymi zasobami. Zgodnie z koncepcją NZP¹⁰⁶, taki system winien sprzyjać konkurencji na lokalnym rynku zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi i torować drogę do poprawy jakości i efektywności usług zarządzania nieruchomościami przy racjonalnym obciążeniu budżetu gminy. Gmina, jako wyłączny właściciel GZM (w segmencie S1) podejmuje w tym systemie decyzje strategiczne oraz spełnia funkcje zleceniodawcy, nadzorca i kontrolera usług zarządzania świadczonych przez HPME za pośrednictwem podległych jej jednostek administracyjnych. Natomiast rolą HPME jest możliwie najbardziej skuteczne i efektywne wykonywanie czynności zarządzania operacyjnego przez realizację procedur, celów i standardów usług określonych w umowach o zarządzanie i profesjonalnych planach zarządzania nieruchomościami. Zmodyfikowany model przepływów finansowych w zarządzaniu GZM w Polsce przedstawiono na rys. 10.

Zmodyfikowany model pokazuje proponowany docelowy układ przepływów finansowych w zarządzaniu GZM w kontekście wspomnianej restrukturyzacji i prywatyzacji tych usług w Polsce. Ogólna struktura modelu, rodzaje podmiotów i przepływów finansowych winny być interpretowane tak samo, jak w modelu istniejącym (na rys. 6). Pierwszą kluczową modyfikacją w omawianym modelu było przeniesienie centrum przepływów finansowych w segmencie S1 z restrukturyzowanej jednostki gminnej (MHMU) do gminy (urzędu gminy), w szczególności do - planowanej do utworzenia - nowej jednostki nadzoru właścicielskiego, zwanej Gminną Jednostką Nadzoru Mieszkaniowego (MHSU). W ten sposób wszystkie rodzaje wpływów (I_1' , I_2 , I_3 , T , D_2 , EFA_1) i wypływów (O_5 , O_6 , EFL_P) w zarządzaniu GZM stają się ściśle powiązane z budżetem gminy. Rozwiązanie to eliminuje kontrowersje prawne związane z transferem dochodów z mienia komunalnego do jednostki pozabudżetowej (takiej jak SGBE), a ryzyko finansowe jest przenoszone na bardziej stabilną organizację, która nie tylko sprawuje bezpośrednią i nieograniczoną kontrolę nad wpływami finansowymi (w tym polityką czynszową), ale też dysponuje niezbędnymi środkami do kontrolowania wpływów

¹⁰⁶ por. C. Hood (1991), A public management for all seasons. *Public Administration*, 69 (1), 3-19.; J. Stewart, K. Walsh (1992), Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi. *Public Administration*, 70, 499-518; S. J. Bailey (1995), *Ekonomia sektora publicznego - teoria, polityka i praktyka*. Palgrave Macmillan, Londyn; R.M. Walker (2000), The Changing Management of Social Housing: The Impact of Externalisation and Managerialisation, *Housing Studies*, 15(2), 281-299. H. Wollmann, (2004), Reformy samorządowe w Wielkiej Brytanii, Szwecji, Niemczech i Francji: między organizacjami wielofunkcyjnymi i jednofunkcyjnymi. *Local Government Studies*, 30 (4), 639-665.

finansowych i skutecznej windykacji należności. Proponowana modyfikacja wyeliminuje dotacje (I_4) i dodatki mieszkaniowe (I_5) z przepływów finansowych, ponieważ płatności takie będą rozliczane bezpośrednio przez MHSU w urzędzie gminy. W nowym modelu opłaty za gospodarowanie odpadami (O_3) są automatycznie włączane do wpływów finansowych (I_1 , I_2 , I_3) i nie muszą być rozliczane oddzielnie. W tym modelu zaproponowano ponadto nowy rodzaj wpływów finansowych związanych z zewnętrznymi zobowiązaniami finansowymi gminy (EFL_P), które uwzględniają wszystkie wcześniej wyodrębnione płatności do instytucji zewnętrznych, dostawców i wykonawców w segmencie S1 (oznaczone: EFL_E i O_1). Można zatem założyć, że umowy zbiorowe na usługi i dostawy świadczone w segmencie S1 będą zawierane w tym systemie bezpośrednio między gminą (jako właścicielem reprezentowanym przez MHSU) a zewnętrznymi dostawcami i wykonawcami. W ramach drugiej kluczowej modyfikacji w proponowanym modelu oba segmenty GZM zostały powiązane z licznym, zdywersyfikowanym zbiorem niezależnych i konkurencyjnych podmiotów zarządzających nieruchomościami (HPME), w tym z siecią prywatnych firm (PPMF) zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami. Modyfikacja ta będzie sprzyjać poprawie standardu jakości i efektywności usług zarządzania nieruchomościami na lokalnym rynku nieruchomości. Każdy HPME może jednocześnie zarządzać nieruchomościami (i administrować lokalami komunalnymi) należącymi wyłącznie do gminy, jak również nieruchomościami należącymi do różnych wspólnot mieszkaniowych (HOA). Ostatni rodzaj wpływów finansowych w nowym modelu to wynagrodzenie umowne (pensje) za świadczenie usług zarządzania nieruchomościami w segmencie S1 (O_6), które wypłaca gmina (za pośrednictwem MHSU) na rzecz wybranego w przetargu HPME. Ten rodzaj wpływów finansowych zastępuje poprzednią kategorię wpływów (O_4), w której koszty administrowania GZM nie były reprezentowane w jasny i przejrzysty sposób. Nowy rodzaj wpływów finansowych (O_6) pełni podobną funkcję jak D_3 w segmencie S2. Należy podkreślić, że wynagrodzenie za usługi zarządzania nieruchomościami może być realizowane w różnych formach, nie ma ono związku ze stawkami czynszu w GZM, ale jest silnie powiązane z optymalizacją kosztów operacyjnych HPME. W rezultacie, HPME będą poddane presji ekonomicznej i konkurencji, co ma je skłonić do bardziej "biznesowego" działania i optymalizacji wyników finansowych w oparciu o jakość świadczonych usług zarządzania. Wdrożenie wysokich standardów tych usług będzie monitorowane przez Gminną Jednostkę Nadzoru Mieszkaniowego (MHSU). Proponowane rozwiązanie zachęca również HPME do wdrażania profesjonalnych praktyk zarządzania zaczerpniętych z sektora prywatnego.

Podsumowując, należy stwierdzić, że osiągnięcie naukowe habilitanta w niniejszym zadaniu badawczym obejmuje identyfikację dwóch modeli przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce (modelu istniejącego i modelu zmodyfikowanego) oraz dokonanie analizy empirycznej tych przepływów w wybranej gminie miejskiej. Osiągnięcie to ma charakter innowacyjny, gdyż wnosi nowe wartości od strony teoretyczno-poznawczej do problematyki zarządzania GZM, a ponadto dostarcza merytorycznych podstaw do prowadzenia badań pragmatyczno-usprawniających umożliwiających lepsze rozpoznanie badanego systemu (w płaszczyźnie finansowej) i wdrożenie na tej podstawie zmian usprawniających praktyczną stronę tego zarządzania w gminach miejskich. Badania zrealizowane w ramach tego zadania badawczego stanowią zasadniczy etap realizacji celu głównego zawartego w cyklu publikacji oraz prowadzą do pozytywnej weryfikacji postawionej tezy badawczej. Wynika to stąd, że przedstawione osiągnięcie obejmuje oryginalne rozwiązania modelowe umożliwiające diagnozowanie i usprawnianie zarządzania GZM w płaszczyźnie finansowej przyczyniają się do poprawy sprawności funkcjonowania gminy w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej. Podkreślić należy, że proponowane rozwiązania modelowe cechują się wysoką uniwersalnością, gdyż mogą być stosowane w większości gmin miejskich w Polsce. Modele te integrując obowiązujące regulacje i ograniczenia prawne z postulatami ekspertów i wynikami badań empirycznych mogą pełnić - poza funkcją diagnostyczną - także funkcję normatywną służąc jako narzędzia promujące dobre praktyki w zarządzaniu GZM.

4.2.2.3 Ocena potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy

Osiągnięciem naukowym habilitanta - w niniejszym zadaniu badawczym odnoszącym się do zarządzania GZM w płaszczyźnie finansowej - jest **ocena potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy**. Powiązanie tego zagadnienia z zarządzaniem gminnymi zasobami mieszkaniowymi wynika - z jednej strony - z faktu, że usługi zarządzania nieruchomościami obejmują czynności zarządzania operacyjnego w wielopoziomym systemie zarządzania GZM stanowiącym wyodrębniony obszar zarządzania publicznego w gminie miejskiej. Podkreślić należy, że usługi te są nieodłącznym komponentem systemu zarządzania GZM niezależnie od szczegółowych rozwiązań organizacyjnych przyjętych w konkretnej gminie. Z drugiej strony - mieszkania komunalne w obiektach wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy stanowią integralną część składową gminnych zasobów

mieszkaniowych (zidentyfikowaną jako segment S2 tych zasobów)¹⁰⁷. Stąd też działania podejmowane w ramach zarządzania nieruchomościami, które będą wywoływać zmianę poziomu wartości (cen) rynkowych mieszkań w nieruchomościach należących do tego typu wspólnot mieszkaniowych będą jednocześnie oddziaływać na sytuację finansową gminy, jako właściciela GZM. Zasygnalizowane zagadnienie zostało zrealizowane przez habilitanta w ramach realizacji *trzeciego zadania badawczego (celu szczegółowego)*. Metodologię, przebieg i wyniki tych badań przedstawiono w publikacji zatytułowanej: **„Potential impact of property management on the market value of dwellings in multi-owned housing.”** (Publikacja 3). Motywacja do badań w zakresie wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych (HOA) powstała w odpowiedzi na rosnącą rolę i znaczenie tych usług na rynkach mieszkaniowych oraz na upowszechnienie się w ostatnich dekadach różnych form kondominiów (wspólnot) mieszkaniowych w wielu częściach świata¹⁰⁸. Badania tego typu mają charakter złożony, który wynika ze specyfiki zarządzania nieruchomościami HOA wyrażającej się w dążeniu zarządców nieruchomości do zaspokajania interesów wielu członków HOA (współwłaścicieli nieruchomości wspólnej) i z obiektywnych trudności związanych z pomiarem badanego wpływu (wspólniowość, subiektywizm oceny jakościowej, trudność oddzielenia wpływu usług zarządczych od wykonawczych itp.¹⁰⁹).

W pierwszym etapie badań **ustalono szczegółową metodykę oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych**. Ustalenie to obejmowało konceptualizację i operacjonalizację oryginalnej metodyki badań z wykorzystaniem metody regresji hedonicznej w dostosowaniu do układu instytucjonalnego w obiektach wspólnot mieszkaniowych. Punktem wyjścia do stworzenia tej metodyki było przyjęcie definicji wartości rynkowej nieruchomości jako najbardziej prawdopodobnej ceny sprzedaży, jaką można uzyskać za nieruchomość w transakcji między chętnym kupującym a chętnym sprzedającym w normalnych warunkach rynkowych. Powstaje ona w umysłach uczestników rynku nieruchomości i jest szacowana na podstawie analizy cen transakcyjnych nieruchomości podobnych z uwzględnieniem zestawu różnych atrybutów nieruchomości, z których wiele nie zależy od zarządców nieruchomości, ale niektóre z nich mogą być uzależnione od intensywności (zakresu) i jakości świadczonych przez nich usług.

¹⁰⁷ dane statystyczne pokazują, że w nieruchomościach wspólnot mieszkaniowych z udziałem gmin występuje obecnie ponad dwa razy więcej mieszkań komunalnych niż w budynkach będących wyłączną własnością gmin.

¹⁰⁸ A. Muczyński (2022), *Management of public-private housing condominiums...*, op. cit., s. 551-552.

¹⁰⁹ por. E. M. Hastings, S.K. Wong, M. Walters (2006). *Governance in a co-ownership environment: The management of multiple-ownership property in Hong Kong. Property Management*, 24(3), s. 300; J. Li, P. Monkkonen (2014). *The value of property management services: An experiment. Property Management*, 32(3), 213-215.

Ponadto przyjęto założenie, że w obiektach HOA występuje sytuacja specyficzna o tyle, że usługi zarządzania nieruchomościami koncentrują się na nieruchomości wspólnej, która sama w sobie nie ma ani ceny ani wartości rynkowej, gdyż jako taka nie może być przedmiotem obrotu na rynku. Oznacza to, że ewentualny wpływ usług zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową nieruchomości w obiektach HOA może przejawiać się wyłącznie w cenach mieszkań (jako wyodrębnionych nieruchomości lokalowych), podczas gdy obserwowalne (widoczne) przez potencjalnych nabywców mieszkań efekty pracy zarządców nieruchomości manifestują się na nieruchomości wspólnej. Ustalona metodyka umożliwia dokonanie oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych w sposób pośredni - w oparciu o przejawy tego wpływu odzwierciedlone w atrybutach nieruchomości wspólnej. W związku z tym postawiono hipotezę odnośnie do istnienia statystycznie istotnych zależności pomiędzy obserwowalnymi atrybutami nieruchomości wspólnej zależnymi od usług zarządzania nieruchomością wspólną a cenami mieszkań w nieruchomościach wspólnot mieszkaniowych. Jeśli hipoteza ta zostanie pozytywnie zweryfikowana przez badania empiryczne, oznacza to, że rozważany - wpływ usług zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań w obiektach HOA rzeczywiście istnieje na badanym rynku mieszkaniowym.

Ustalając szczegółową metodykę badań do empirycznej weryfikacji postawionej hipotezy i realizacji osiągnięcia wskazanego w niniejszym zadaniu badawczym zaprojektowano procedurę badawczą, która obejmowała następujące kroki:

1. Określenie wstępnego zestawu atrybutów mieszkań jako kandydatów do roli zmiennych niezależnych objaśniających ceny transakcyjne mieszkań w obiektach HOA, a następnie zdefiniowanie skal pomiarowych dla tych zmiennych i określenie sposobów przekształcenia ich wartości wyrażonych na różnych skalach na skalę porządkową w celu standaryzacji opisu (kwantyfikacji) zmiennych.
2. Zebranie danych empirycznych dotyczących cen transakcyjnych mieszkań (jako zmiennej zależnej) i ich atrybutów rynkowych (jako potencjalnych zmiennych objaśniających) w próbie obiektów HOA na danym rynku mieszkaniowym w badanym okresie i zaktualizowanie zebranych cen mieszkań na wybrany punkt czasowy w celu wyeliminowania wpływu czynnika czasu na ceny.
3. Określenie siły i kierunku zależności statystycznych pomiędzy cenami mieszkań a ich wstępnie wybranymi atrybutami (potencjalnymi zmiennymi objaśniającymi) na podstawie wartości obliczonych współczynników korelacji i dokonanie ostatecznej selekcji zmiennych

objaśniających poprzez redukcję ich wstępnego zbioru o te zmienne, które nie są skorelowane ze zmienną objaśnianą (zależną) na założonym poziomie istotności statystycznej.

4. Wybór postaci analitycznej modelu regresji hedonicznej opisującego hipotetyczne zależności funkcyjne pomiędzy cenami transakcyjnymi mieszkań a ustalonym zestawem zmiennych objaśniających, a następnie estymacja parametrów strukturalnych modelu.

5. Weryfikacja statystyczna oszacowanego modelu, która polega na sprawdzeniu, czy spełnia on standardowe postulaty statystyczne dotyczące istotności parametrów strukturalnych i pożądaných charakterystyk składników reszt oraz na ocenie stopnia jego dopasowania do danych empirycznych.

6. Weryfikacja merytoryczna oszacowanego modelu polegająca na ocenie jego zgodności z wiedzą teoretyczną i praktyczną na temat badanego zjawiska, w tym ocenę siły i kierunku wpływu zmiennych objaśniających na zmienną zależną.

7. Identyfikacja potencjalnego wpływu usług zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań w obiektach HOA na badanym rynku mieszkaniowym na podstawie oszacowanego wpływu atrybutów nieruchomości wspólnej na ceny mieszkań w pozytywnie zweryfikowanych modelach regresji.

Do wstępnego zestawu zmiennych niezależnych objaśniających ceny mieszkań wybrano osiem atrybutów, które podzielono na dwie grupy. Pierwsza grupa obejmowała typowe atrybuty nieruchomości mieszkaniowej (DPA) takie, jak: lokalizacja ogólna (OL), sąsiedztwo (NL), położenie na piętrze (FL) i powierzchnia mieszkania (DA), zaś druga grupa składała się z atrybutów nieruchomości wspólnej (CPA) zależnych od zarządzania nieruchomościami, do których zaliczono: stan techniczny budynku (BC), dostępność budynku dla osób starszych i niepełnosprawnych (BA), czystość i porządek na terenie nieruchomości wspólnej (CO) oraz zagospodarowanie terenów wspólnych wokół budynku (LD). Listę wstępnie wybranych atrybutów z ich opisem (kwantyfikacją) przedstawiono w omawianej publikacji w tabeli 1. Ze względu na popularność wśród badaczy rynku mieszkaniowego oraz inne zalety opisane w publikacji dla modeli opisujących hipotetyczne zależności funkcyjne pomiędzy cenami mieszkań w obiektach HOA a ich zmiennymi objaśniającymi wybrano logarytmiczno-liniową postać funkcji regresji. Należy podkreślić, że zaproponowany sposób konceptualizacji i operacjonalizacji metodyki oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych cechuje się innowacyjnością i uniwersalnością, gdyż może być stosowany na różnych rynkach mieszkaniowych.

W drugim etapie badań **dokonano empirycznej oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach**

mieszkańczych z udziałem gminy na wybranym rynku mieszkaniowym. Badania empiryczne oparte za zaproponowanym podejściu metodycznym przeprowadzono na reprezentatywnych próbach nieruchomości wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy na rynku mieszkaniowym miasta Olsztyna. Główna próba badawcza tych nieruchomości (S1) obejmowała reprezentatywny zbiór 150 obiektów HOA, składający się z trzech równie licznych podprób (po 50 obiektów każda), w których usługi zarządzania nieruchomościami były świadczone przez trzy różne typy zarządców nieruchomości: spółki gminne (próba S2), spółdzielnie mieszkaniowe (próba S3) i firmy prywatne (próba S4). Z każdego z badanych obiektów wybrano jedną typową transakcję mieszkaniową, która miała miejsce od ostatniego kwartału 2018 r. do czwartego kwartału 2019 r. Wykluczono transakcje, co do których istniały wątpliwości odnośnie ich rynkowego charakteru (jak np. sprzedaż windykacyjna). Praktyczną realizację poszczególnych etapów ustalonej procedury badawczej pokazano szczegółowo w powołanej publikacji. W efekcie realizacji tej procedury oszacowano cztery modele regresji hedonicznej (przedstawione w tabeli 3), które po pozytywnej weryfikacji statystycznej i merytorycznej uznano jako rozsądne i wiarygodne narzędzia oceny wpływu poszczególnych zmiennych objaśniających *ceteris paribus* na wartość rynkową mieszkań w każdej z prób badawczych nieruchomości wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy.

Uzyskane w oparciu o te modele wyniki empiryczne potwierdziły istnienie statystycznie istotnych zależności między obserwowalnymi atrybutami nieruchomości wspólnej zależnymi od usług zarządzania nieruchomościami a cenami rynkowymi mieszkań w obiektach HOA na badanym rynku mieszkaniowym. Postawiona hipoteza badawcza została zatem pozytywnie zweryfikowana, co oznacza, że badane atrybuty nieruchomości wspólnej - takie jak: stan techniczny budynku, dostępność budynku dla osób starszych i niepełnosprawnych, czystość i porządek na terenie nieruchomości wspólnej oraz zagospodarowanie terenów wspólnych wokół budynku - były faktycznie postrzegane przez uczestników rynku jako czynniki kreujące wartość mieszkań w obiektach HOA. Ponieważ atrybuty te zależą od intensywności i jakości usług w zakresie zarządzania nieruchomościami, oszacowany ich wpływ na ceny mieszkań identyfikuje potencjalny wpływ usług zarządzania na wartość rynkową mieszkań w obiektach HOA. Oznacza to, że jeśli zarządca lub właściciel nieruchomości w HOA (w tym gmina) podjął określone decyzje i działania prowadzące do wprowadzenia nowego albo ulepszenia lub utrzymania lub ulepszenia istniejącego albo wprowadzenia nowego stanu badanych atrybutów nieruchomości wspólnej w ramach usług zarządzania nieruchomościami, to statystycznie udowodniono, że miało to wpływ na wartość rynkową mieszkań w obiektach wspólnot z udziałem gminy na badanym rynku mieszkaniowym. Syntetyzując uzyskane

wyniki, można stwierdzić, że w skrajnych przypadkach wpływ ten mógł osiągnąć, w ujęciu średnim, poziom 15,4% wartości rynkowej mieszkań przy skumulowanych zmianach jednostkowych we wszystkich atrybutach nieruchomości wspólnej, a nawet poziom 30,8% wartości przy skumulowanych podwójnych zmianach jednostkowych w tych atrybutach. Wyniki te pokazują zatem, że wysiłki zarządców nieruchomości mające na celu poprawę stanu badanych atrybutów nieruchomości wspólnej mogły znacząco zwiększyć wartość rynkową mieszkań we wszystkich badanych próbach nieruchomości HOA z udziałem gminy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że osiągnięcie naukowe habilitanta w niniejszym zadaniu badawczym posiada znaczące walory poznawcze i praktyczne dla wielu grup podmiotów na rynku mieszkaniowym, w tym dla właścicieli mieszkań i przedsiębiorców - developerów, władz i administracji gminnej, członków i zarządów wspólnot mieszkaniowych, a także dla zarządców nieruchomości. Administracji mieszkaniowej gminy i wspólnotom mieszkaniowym wyniki tych badań dostarczają użytecznych wytycznych do usprawniania procesów kontraktowania, nadzoru i kontroli usług zarządzania nieruchomościami w obu segmentach GZM. Natomiast zarządcom nieruchomości wskazują na sposoby („kanały”), jakimi mogą oni odgrywać aktywną rolę w procesach kreowania wartości nieruchomości na rynku mieszkaniowym. Wskazują one zatem rozwiązania modelowe pozwalające usprawnić zarządzanie nieruchomościami w kierunku profesjonalnej usługi mogącej podnosić wartość nieruchomości (mieszkań) w obiektach HOA. W ten sposób badania zrealizowane w tym zadaniu badawczym wnoszą istotny wkład do realizacji celu głównego zawartego w cyklu publikacji oraz przyczyniają się do pozytywnej weryfikacji postawionej tezy badawczej.

4.2.2.4 Opracowanie modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceń

Drugą z płaszczyzn szczegółowych zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi, która stanowi przedmiot badań prezentowanych w autoreferacie to płaszczyzna organizacyjna. Posiada ona kluczowe znaczenie w tym obszarze zarządzania publicznego, gdyż aspekty organizacyjne tego zarządzania wywierają istotny wpływ zarówno na jakość, jak również na skuteczność i efektywność świadczonych usług zarządczych, a przez to na racjonalność gospodarowania tymi zasobami w organizacji gminnej. Dlatego też kwestie organizacyjne zarządzania społecznymi zasobami mieszkaniowymi (w wymiarze międzynarodowym) oraz gminnymi zasobami mieszkaniowymi (w wymiarze krajowym) są przedmiotem nieustannego zainteresowania badaczy i ekspertów od początku lat 70. w Europie i od początku lat 90. (od początku transformacji) w Polsce. Zainteresowanie to jest wynikiem zmian zachodzących

w kontekście instytucjonalnym i gospodarczym, w tym ewolucji polityki mieszkaniowej i rynków mieszkaniowych w poszczególnych krajach, decentralizacji i deregulacji usług publicznych oraz restrukturyzacji i prywatyzacji mieszkalnictwa publicznego (gminnego) z uwzględnieniem różnych koncepcji (modeli) zarządzania publicznego¹¹⁰. Przedmiotem badań w niniejszym zadaniu badawczym był system zleceńowy zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce. System ten - obok systemu pośredniego - należy do podstawowych systemów organizacyjnych zarządzania GZM. W ramach systemu pośredniego gmina realizuje (w segmencie S1) funkcję decyzyjną i organizatorską, jak i wykonawczą, a proces zarządzania przebiega na dwóch poziomach hierarchicznych¹¹¹. Rada gminy (w skr. z ang. CC) i prezydent (wójt, burmistrz) (w skr. z ang. CM) formułują strategię zarządzania GZM oraz ustalają zasady i narzędzia jej realizacji, a jednostka organizacyjna gminy (MHMU) organizuje proces zarządzania tymi zasobami oraz realizuje poszczególne zadania z tym związane (sprawuje funkcje wykonawcze). Natomiast w systemie zleceńowym procesy zarządzania GZM (w segmencie S1) realizowane są na trzech poziomach hierarchicznych. Organy stanowiące i wykonawcze realizują zadania strategiczne, jednostka organizacyjna gminy (MHMU) organizuje proces zarządzania tymi zasobami, zaś wybrane podmioty zewnętrzne HPME (PPMF) wykonują zadania zarządzania nieruchomościami wchodzącymi w skład GZM. Dodać należy, że w segmencie S2 czynności zarządzania nieruchomościami (wspólnymi) są z reguły realizowane w systemie zleceńowym. Badania i doświadczenia praktyczne wykazały, że podmioty komunalne (MHMU) w systemie pośrednim wprawdzie zapewniają władzom samorządowym pełną kontrolę nad posiadanymi nieruchomościami komunalnymi, jednakże pomimo zachowywania szczególnej staranności przy wykonywaniu czynności zarządzania, są one na ogół oceniane jako mniej skuteczne i efektywne w stosunku do podmiotów prywatnych HPME (PPMF) w systemie zleceńowym¹¹². Problemem jest nie tylko nadmierna formalizacja działań, ale ponadto nakładanie się funkcji właścicielskich i zarządczych w jednostkach gminnych (MHMU) co może powodować konflikt interesów i uniemożliwiać gminie skuteczny nadzór nad wynikami zarządzania GZM oraz prowadzić

¹¹⁰zob. H. Priemus, F. Dieleman, D. Clapham, (1999), Current development in social housing management, *Netherlands Journal of Housing and the Built Environment*, 14, s. 211-224. R. M. Walker (2000), *The Changing Management of Social Housing...*, op. cit., s. 281-299; D. Czischke, (2009), *Managing social rental housing in the EU...*, op. cit., s. 121-151; A. Muczyński (2011), *Gospodarowanie gminnymi zasobami lokalowymi...*, op. cit., s. 7-25; G. Manville, R. Greatbanks (2020), *Performance management...*, op. cit., s. 533-545;

¹¹¹ A. Nalepka, 2005, *Zarządzanie zasobem nieruchomości...*, op. cit., s. 66.

¹¹² F. W. Becker, M.J. Dluhy, J.P. Topinka, J.P. (2001), *Choosing the rowers - are private managers of public housing more successful than public managers?* *Am. Rev.Public Adm.* 31 (2), 181-200; M. Tertelis (2009), *Usprawnianie zarządzania...*, op. cit., s. 380; A. Nalepka (2007), *Zarządzanie zasobami mieszkaniowymi w Polsce*. Wydawnictwo AE w Krakowie, s. 76-100.

do zawyżonych kosztów utrzymania mieszkań i niższej jakości świadczonych usług. Relatywnie niższa jakość i efektywność usług zarządczych świadczonych przez gminne jednostki organizacyjne wynika ze specyficznych konstrukcji prawnych tych jednostek¹¹³, ale również z braku jednoznacznej standaryzacji analizowanych usług¹¹⁴. Wskazane problemy i niesprawności dostarczyły uzasadnionych argumentów do podjęcia badań zmierzających do systematycznego rozpoznania problematyki zarządzania GZM w płaszczyźnie organizacyjnej i opracowania na tej podstawie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w gminie miejskiej. W tym kontekście uznano, że znacząca i trwała poprawa jakości i efektywności zarządzania GZM wymaga głębszych zmian organizacyjnych, które winny być zsynchronizowane ze zmianami w płaszczyźnie finansowej i prowadzić docelowo do przejścia w obu segmentach GZM do systemu zleceńowego zarządzania tymi zasobami. Jednakże takie przekształcenia wymagają opracowania właściwego modelu zarządzania GZM w systemie zleceńowym, co stanowiło kluczową motywację do realizacji badań w płaszczyźnie organizacyjnej zarządzania GZM. Problematyka ta została zrealizowana przez habilitanta w ramach *czwartego zadania badawczego (celu szczegółowego)*. Metodykę, przebieg i wyniki badań wykonanych w ramach tego zadania zaprezentowano w publikacji pt.: „**Organizational model of municipal housing stock management in the contracting system - A case study of Poland**” - oznaczonej w cyklu publikacji numerem 4.

Osiągnięciem naukowym habilitanta w efekcie badań wykonanych w ramach niniejszego zadania badawczego jest **opracowanie modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceńowym w Polsce**. Zaproponowany model opiera się na założeniu restrukturyzacji organizacyjnej funkcji (zadań) zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w powiązaniu z prywatyzacją usług zarządzania operacyjnego (zarządzania nieruchomościami) w obu segmentach GZM zgodnie z wybranymi postulatami Nowego Zarządzania Publicznego (NZP). Założenie to wynika z przeświadczenia, że gmina, realizując cele publiczne zakresie zarządzania GZM, powinna skupić się przede wszystkim na funkcji koordynacyjnej usług mieszkaniowych, kierując się priorytetami społecznymi, natomiast realizacja tych usług winna być powierzona podmiotom prywatnym, kierującym się wolnorynkowymi priorytetami ekonomicznymi. W tej sytuacji cele i zasady działania gminy jako organizacji nie będą pozostawać w sprzeczności z dążeniem do wysokiej efektywności podmiotów prywatnych.

¹¹³ M. Majchrzak, M., 2005, *Gospodarka i polityka mieszkaniowa...*, op. cit., s. 225.

¹¹⁴ M. Tertelis, *Restrukturyzacja zarządzania nieruchomościami komunalnymi*. Wydawnictwo MUNICIPIUM, Warszawa, 2000, s. 17 i nast.; M. Tertelis (2009), *Usprawnianie zarządzania zarządzania...*, op. cit., s. 380; B. Mikołajewska (red.), *Zarządzanie nieruchomościami...*, op. cit., s. 173-179.

Osiągnięcie naukowe habilitanta wskazane w niniejszym zadaniu badawczym zostało zrealizowane w trzech sekwencyjnych etapach badawczych.

W pierwszym etapie badań **określono metodykę opracowania modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceń w Polsce**. Metodyka ta została ustalona przy założeniu, że projektowany model organizacyjny winien być traktowany jako ogólny standard organizacyjny zarządzania GZM w systemie zleceń w typowej gminie miejskiej. Przyjętą metodykę tę oparto na założeniach podejścia diagnostyczno-funkcjonalnego projektowania (modelowania) systemów organizacyjnych¹¹⁵. Podejście tego typu stanowi twórcze połączenie podejścia opisowo-ulepszącego (diagnostycznego), które polega na przekonaniu, że system organizacyjny można usprawnić tylko w drodze identyfikacji, krytycznej analizy i oceny (diagnozy) jego stanu istniejącego¹¹⁶ z podejściem funkcjonalno-wzorującym (prognostycznym), w którym wyniki analizy funkcjonalnej są wykorzystywane do tworzenia wzorca systemu organizacyjnego (modelu systemu idealnego), który jest następnie stopniowo modyfikowany (ze względu na uwarunkowania sytuacyjne) aż do uzyskania koncepcji spełniającej warunki ograniczające (istniejące w realnej rzeczywistości) i nadającej się do wdrożenia¹¹⁷. W podejściu diagnostyczno-funkcjonalnym wzorzec (model) systemu organizacyjnego powstaje w wyniku syntezy informacji o najnowszych trendach i najlepszych rozwiązaniach w danej dziedzinie z użyciem technik twórczego myślenia. Syntezę poprzedza jednak analiza i diagnoza stanu istniejącego systemu. Możliwe jest przy tym skalowanie głębokości diagnozy systemu organizacyjnego i stopnia szczegółowości wzorca stosownie do potrzeb. Założono ponadto, że tworzony model organizacyjny zarządzania GZM - ze względu na charakter analogii z odwzorowywanym systemem - będzie należał do modeli strukturalnych, zaś ze względu na przyjętą formę tego odwzorowania - do modeli graficznych. Stąd też tworzony model odniesiono koncepcyjnie w procedurze badawczej do pojęcia struktury organizacyjnej systemu (przedsiębiorstwa, instytucji), definiowanej jako układ elementów składowych systemu - zgrupowanych w stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne - oraz ogół

¹¹⁵ Z. Martyniak (1999), *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, s. 12-13.

¹¹⁶ H. Mreła (1979), *Metody badań pracy - metody i techniki organizatorskie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; J.R. Gordon (1987), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Allyn and Bacon, Boston; Jakóbiec, W. (1987). *Metodyka diagnozy organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa; Nalepka A. (1995), *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*. Wydawnictwo AE w Krakowie; Mikołajczyk, Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

¹¹⁷ Nadler G. (1967), *Projektowanie systemów pracy: The Ideals Concept*. R.D. Irwin Inc., Homewood, Illinois; Trzcieniecki J. (1979), *Projektowanie systemów zarządzania*. PWN, W-wa; Stabryła A. (1980), *Projektowanie bazowe procesu zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem aspektów funkcjonalnych*. ZN AE Kraków, 124; Czekał J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*. Wydawnictwo WNT W-wa.

zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy nimi, związanych z realizacją procesu zarządzania. Struktura organizacyjna zawiera się w systemie zarządzania GZM pozostając w relacjach z całym systemem wykonawczym (obsługowym)¹¹⁸. W następstwie tych założeń opracowanie modelu organizacyjnego zarządzania GZM w systemie zleceńowym oparto na postulatach metody przedmiotowej modelowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa - zwanej również metodą przedmiotowej organizacji kierownictwa¹¹⁹. Polega ona na zespoleniu uporządkowanego układu przedmiotowego rozpatrywanego systemu zarządzania - w postaci szczegółowych funkcji (klasyfikatora zadań) - z odpowiadającym mu układem podmiotowym reprezentowanym przez wyróżnione człony (stanowiska, komórki i jednostki) organizacyjne. Zespolenie to realizowane jest poprzez ustalenie zależności organizacyjnych (funkcjonalnych i hierarchicznych)¹²⁰, których charakter wyrażany jest przy pomocy funkcji kompetencyjnych (nazywanych także rolami organizacyjnymi) określających związki zachodzące pomiędzy zadaniami a kompetentnymi do ich realizacji wykonawcami. Opracowany model został opracowany techniką graficznej formalizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, znanej też techniką tablic kompetencyjnych Hijmansa. Technika ta została po raz pierwszy zaprezentowana w sposób usystematyzowany przez Hijmansa¹²¹, po czym podlegała licznym udoskonaleniom i modyfikacjom proponowanym przez innych autorów. Jej istota polega na zastosowaniu tablic krzyżowych do ustalenia i symbolicznej prezentacji zakresów działania (funkcji i zadań) poszczególnych stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych oraz związków kompetencyjnych pomiędzy nimi. Tak uzyskany model graficzny przybiera postać swoistej tabeli w formie macierzy, która przedstawia obraz wewnętrznego podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności w badanym systemie organizacyjnym¹²².

Do opracowania modelu organizacyjnego zarządzania GZM w systemie zleceńowym zastosowano wieloetapową procedurę badawczą łączącą różne metody szczegółowe. Procedura ta obejmowała następujące fazy postępowania badawczego:

1. *Eksploracja i analiza (diagnoza) sytuacji* - poznanie trendów rozwojowych w zarządzaniu mieszkalnictwem społecznym (gminnym) oraz analiza i diagnoza kluczowych problemów organizacyjnych w zarządzaniu GZM w Polsce i propozycji ich rozwiązania w świetle literatury, regulacji prawnych i badań empirycznych dotyczących istniejących rozwiązań organizacyjnych w zarządzania GZM w wybranym zbiorze polskich miast.

¹¹⁸ A. Nalepka (2001), *Struktura organizacyjna*. Wydawnictwo Antykwa S.C., Kraków, s. 17.

¹¹⁹ H. Bieniok, J. Rokita, J. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa, s. 180-203.

¹²⁰ A. Stabryła, A. (1984). *Analiza systemowa procesu zarządzania*. Wrocław: Ossolineum, s. 24.

¹²¹ E. i E. Hijmans (1954), *Pratique de l'organisation industrielle*. Paris.

¹²² H. Bieniok, J. Rokita, J. (1984), *Struktura organizacyjna...*, op. cit., s. 180-203. Nyczaj K. (2000). Doskonalenie organizacji metodą tablic kompetencyjnych. *Ekon. Organ. Przedsiębiorstwa*, 12, 14-18.

2. *Konceptualizacja i formowanie modelu* – określenie uporządkowanego zbioru funkcji (klasyfikatora zadań) realizowanych w systemie zleceńowym zarządzania GZM (w drodze dezagregacji wiązki celów systemu) oraz zhierarchizowanego układu podmiotów (stanowisk, komórek i jednostek) wykonawczych i kierowniczych, a także zależności organizacyjnych między wyróżnionymi funkcjami (zadaniami) a wykonawcami przy pomocy zdefiniowanych relacji (funkcji) kompetencyjnych.

3. *Formalizacja modelu* - sporządzenie syntetycznej tablicy kompetencyjnej Hijmansa i charakterystyki opisowej opracowanego modelu wraz z dyskusją zastosowanych rozwiązań i wskazaniem możliwości (sposobów) wykorzystania modelu do usprawnienia praktyki zarządzania GZM w wybranej gminie miejskiej.

W drugim etapie badań **dokonano empirycznej identyfikacji modelu zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceńowym w warunkach typowej gminy miejskiej w Polsce w oparciu o ustaloną procedurę badawczą**. Na wstępie dokonano przeglądu literatury i regulacji prawnych oraz przeanalizowano dokumentację źródłową (organizacyjną), w tym programy, programy, statuty i regulaminy opisujące rozwiązania organizacyjne w zakresie zarządzania GZM w 16 miastach wojewódzkich (Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Łódź, Olsztyn, Opole, Poznań, Rzeszów, Szczecin, Warszawa, Wrocław i Zielona Góra). Następnie zebrane informacje poddano weryfikacji i syntezie, co pozwoliło na opracowanie koncepcji wstępnej modelu z zastosowaniem wybranej metody badawczej, technik heurystycznych i analogii. W dalszej kolejności koncepcję wstępną poddano konkretyzacji w miarę pozyskiwania nowych informacji o trendach rozwojowych i rozwiązaniach problemów organizacyjnych w zarządzaniu GZM w świetle teorii i uzyskanych wyników analizy dokumentów źródłowych opisujących organizację zarządzania GZM w badanych miastach. Następnie przeanalizowano wybrane postulaty NZP (w tym: rozdzielenie ról usługobiorcy i usługodawcy w zarządzaniu GZM, wdrożenie profesjonalnego zarządzania i konkurencji w sektorze zarządzania GZM przez prywatyzację i kontraktowanie, większy nacisk na kontrolę wyników, wprowadzenie standardów usług i wskaźników efektywności, jak również podstawowe zasady organizacji (w tym: jednoosobowe kierownictwo, specjalizację funkcji kierowniczych, ograniczoną rozpiętość kierowania itp.). W ostatniej kolejności model organizacyjny poddano weryfikacji z wykorzystaniem wywiadów bezpośrednich. Wywiady przeprowadzono z kierownictwem i pracownikami MHMU w Olsztynie, jak również z zarządcami nieruchomości wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy Olsztyn. Wyniki wywiadów okazały się szczególnie przydatne do określenia funkcji kompetencyjnych w modelu. W końcowej fazie technikę

formalizacji graficznej struktury organizacyjnej dostosowano do specyfiki modelowanego systemu organizacyjnego.

W trzecim etapie badań **sporządzono charakterystykę opisową opracowanego modelu zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceńowym, dokonano analizy i dyskusji uzyskanych wyników oraz sformułowano wnioski**. Proponowany model organizacyjny przedstawiono w omawianej publikacji w postaci syntetycznej tabeli kompetencyjnej Hijmansa (tabela 1), która pokazuje obraz wewnętrznego podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności w analizowanym systemie organizacyjnym. W wierszach tej tabeli przedstawiono zdezagregowany układ funkcji ogólnych i szczegółowych (klasyfikator zadań) realizowanych w tym systemie (układ przedmiotowy), natomiast w kolumnach odpowiadający mu układ członów organizacyjnych uczestniczących w wypełnianiu wyróżnionych funkcji (układ podmiotowy). Za punkt wyjścia w procesie modelowania przyjęto tezę, cele wyznaczają strukturę i kierunek działania w danej sytuacji¹²³. W związku z tym zestaw funkcji (zadań) w układzie przedmiotowym określono w wyniku podziału wiązki celów badanego systemu zarządzania GZM na cele (funkcje i zadania) cząstkowe, które następnie pogrupowano i usystematyzowano pod kątem tworzenia podmiotowych stanowisk pracy zgodnie z zasadą specjalizacji i koncentracji czynności jednorodnych lub podobnych. Dezagregację funkcji (zadań) w układzie przedmiotowym przeprowadzono na trzech szczeblach hierarchicznych zarządzania GZM: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Na najwyższym szczeblu wyróżniono funkcje decyzyjne wspomagane funkcjami doradczymi i pomocniczo-usługowymi. Na szczeblu taktycznym podział funkcji zarządzania GZM oparto na założeniu, że podstawowe zadania tego zarządzania sprowadzają się - z jednej strony - do realizacji polityki i planów strategicznych, a z drugiej strony - do koordynowania i nadzorowania działań o charakterze operacyjnym. Ponadto wyodrębniono również funkcje reprezentacyjne. Do wyspecyfikowania szczegółowych funkcji (zadań) zarządzania operacyjnego GZM wykorzystano zbiór (zestaw) typowych zadań w zakresie zarządzania nieruchomościami. Natomiast modelowy zestaw członów (stanowisk, komórek i jednostek) organizacyjnych opracowano w nawiązaniu do określonych funkcji (zadań) przedmiotowych na podstawie syntezy informacji o najlepszych rozwiązaniach cząstkowych zawartych w literaturze i wyników badań empirycznych identyfikujących układy podmiotowe zarządzania GZM, jakie występują w zbiorze badanych miast wojewódzkich, jak również w miastach, które na trwałe wdrożyły system zleceńowy zarządzania GZM do praktyki

¹²³ Nalepka A. (2005), Projektowanie systemu zarządzania nieruchomościami. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 687, s. 9.

(jak np. Sopot). Grupowanie i hierarchizację komórek wykonawczych oraz tworzenie członów kierowniczych zrealizowano w dostosowaniu do obowiązujących norm prawnych z uwzględnieniem podstawowych zasad organizacyjnych. Zaprojektowany układ podmiotowy obejmuje trzy następujące jednostki organizacyjne: (1) Gmina Miejska (w skr. z ang. UM) na czele z Radą Gminy (w skr. z ang. CC) i Wójtem (Burmistrzem, Prezydentem Miasta) (w skr. z ang. CM), (2) Wspólnota Mieszkaniowa (z udziałem gminy) (HOA) i (3) Prywatna Firma Zarządzająca Nieruchomościami (skr. z ang. PPMF), które składają się z wyszczególnionych komórek (stanowisk) wykonawczych i kierowniczych. Układ ten stanowi konsekwencję rozwarstwienia GZM na dwa segmenty (S1 i S2). Natomiast wyodrębnienie trzeciej jednostki organizacyjnej - w postaci prywatnej (zewnętrznej) firmy zarządzającej nieruchomościami (PPMF) - wynika ze specyfiki zarządzania GZM w systemie zleceńowym. Wydzielone komórki (stanowiska) w jednostkach organizacyjnych UM (kolumny 2-15) i HOA (kolumny 16-17) wypełniają funkcje strategiczne i taktyczne zarządzania GZM - odpowiednio w segmentach S1 i S2, zaś wyróżnione czony PPMF (kolumny 18-21) są odpowiedzialne za realizację jego funkcji operacyjnych w obu segmentach GZM. Układ trzech głównych jednostek organizacyjnych dopełnia czwarta kategoria - Instytucje i Firmy Zewnętrzne (EIFs).

Zdefiniowane funkcje kompetencyjne wyrażają zależności funkcjonalne i hierarchiczne w modelowanym systemie organizacyjnym wskazując charakter udziału wyróżnionych członów organizacyjnych w wypełnianiu konkretnych funkcji (zadań) w układzie przedmiotowym. W opracowanym modelu zastosowano zestaw ośmiu następujących funkcji kompetencyjnych: podejmowanie decyzji (D), wykonanie pracy podstawowej (E), udział w realizacji funkcji (P) oraz nadzór (S) i kontrola (C) wykonania pracy podstawowej, jak również przekazywanie (I_C) i otrzymywanie (I_R) informacji oraz rolę agregującą obie funkcje informacyjne (I_{CR}). Funkcje te odwzorowują specyficzne role komórek (stanowisk) wydzielonych wewnątrz jednostek UM i HOA związane z wykonywaniem uprawnień właścicielskich (decydenta, zamawiającego, nadzorcy i kontrolera) w podległych segmentach GZM z uwzględnieniem konieczności współdziałania tych jednostek w obiektach wspólnych. Współdziałanie takie realizowane jest głównie przez Sekcję ds. Wspólnot Mieszkaniowych (Sekcję HOA - kolumna 7). Zidentyfikowane funkcje opisują również powiązania pomiędzy jednostkami UM i HOA a podmiotami zewnętrznymi (PPMF i EIFs), jakie wynikają ze stosunków umownych. Analiza tablicy w poziomie (według wierszy) dostarcza informacji o sposobie realizacji każdej funkcji - tj. kto i w jakim zakresie jest zaangażowany w jej wypełnianie, a zatem o stopniu rozproszenia czynności związanych z tą funkcją. Natomiast analiza tej tablicy w pionie (według kolumn) pozwala na uzyskanie informacji o rolach, jakie

dany podmiot spełnia w stosunku do wyróżnionych zadań, czyli o stopniu dywersyfikacji jego działalności. Uzyskany układ funkcji kompetencyjnych przedstawia zatem wewnętrzny podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz współdziałania między wyróżnionymi członami organizacyjnymi w systemie zleceń zarządania GZM.

Analizując uzyskany model organizacyjny - stanowiący oryginalne osiągnięcie naukowe habilitanta - należy stwierdzić, że układ podmiotowy modelowanego systemu przedstawiono w tablicy kompetencyjnej w sposób przekrojowy, podczas gdy jego rzeczywisty kształt w typowej gminie miejskiej jest znacznie bardziej złożony ze względu na istnienie wielu wspólnot mieszkaniowych (HOA) z udziałem gminy, a także licznej grupy podmiotów prywatnych (PPMF), które mogą zarządzać różnymi zbiorami nieruchomości pochodzącymi z jednego lub obu segmentów GZM. Taki sposób prezentacji układu podmiotowego umożliwił zachowanie przejrzystości modelu bez zmiany jego struktury oraz utraty walorów poznawczych i aplikacyjnych. Główną innowacją w układzie podmiotowym modelu stanowi wprowadzenie Wydziału Nadzoru Mieszkaniowego (HS) wraz z podległymi mu sekcjami (kolumny 8-11). Departament (HS) został wprowadzony w celu zastąpienia nieefektywnych jednostek gminnych zarządzających komunalnymi zasobami mieszkaniowymi (MHMU) w systemie pośrednim zarządzania GZM i jest to pod względem funkcjonalnym ten sam podmiot, który zidentyfikowano w zmodyfikowanym modelu przepływów finansowych pod nazwą Gminnej Jednostki Nadzoru Mieszkaniowego (MHSU). Jego podstawowe funkcje kompetencyjne koncentrują się na organizowaniu usług zarządzania operacyjnego w GZM przez ich zlecenie podmiotom prywatnym (PPMF) oraz na nadzorowaniu i kontroli realizacji tych usług w oparciu ustalone cele, procedury i standardy. Natomiast nowatorski charakter zaprojektowanego układu przedmiotowego w modelu wyraża się określeniem kompletnego zestawu funkcji (zadań) realizowanych w systemie zarządzania GZM, w którym zintegrowano i usystematyzowano jednorodne grupy działań zarządczych - o charakterze publicznym i prywatnym - na trzech poziomach hierarchicznych tego zarządzania.

Prezentując wyniki badań podkreślono, że w modelu zastosowano rozwiązanie pośrednie, w którym prywatyzację i kontraktowanie ograniczono jedynie do bieżących usług zarządzania nieruchomościami na poziomie operacyjnym, zaś funkcje strategiczne i taktyczne zarządzania GZM pozostały nadal w gestii organów i administracji gmin lub HOA. Rozwiązanie to jest zbieżne z poglądami wielu badaczy outsourcingu, którzy rekomendują pozostawienie strategicznych obszarów zarządzania majątkiem w organizacji, decydując się na outsourcing jedynie niektórych działań, głównie związanych z zarządzaniem operacyjnym. Ponadto stopień szczegółowości modelu dostosowano do założonego sposobu jego wykorzystania -

jako wzorca (standardu) organizacyjnego zarządzania GZM w systemie zleceń w typowej gminie miejskiej. Z tego względu wyróżnione funkcje (zadania) i podmioty organizacyjne oraz zależności między nimi przedstawione zostały w tablicy kompetencyjnej w ujęciu syntetycznym (tzn. na pewnym poziomie ogólności). W konsekwencji takiego ujęcia uzyskany model nie odnosi się bezpośrednio do konkretnego obiektu, ale odwzorowuje w sposób całościowy koncepcję ogólnej (ramowej) struktury organizacyjnej analizowanego systemu zarządzania w polskich miastach. Model ten stanowi syntezę zalecanych rozwiązań cząstkowych zawartych w literaturze (teorii), badaniach empirycznych i doświadczeniach praktycznych ekspertów uwzględniając przy tym jednolity system norm prawnych w polskich gminach i podstawowe zasady organizowania. W związku z tym opracowany model organizacyjny zarządzania GZM w systemie zleceń wnosi nowe wartości do badanego obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej zarówno od strony teoretyczno-poznawczej, jak i pragmatyczno-usprawniającej. Wykorzystanie tego modelu (wzorca) do usprawnienia praktyki zarządzania GZM w wybranej gminie miejskiej polega na jego elastycznym dostosowaniu (adaptacji) do konkretnych uwarunkowań sytuacyjnych i przyjętej strategii zarządzania zasobami mieszkaniowymi gminy. Dostosowana wersja modelu stanowi punkt wyjścia do opracowania szczegółowych rozwiązań strukturalnych w zakresie organizacji zarządzania GZM w systemie zleceń, które prowadzą następnie do formalizacji i uszczegółowienia wytycznych do wdrożenia tych rozwiązań w wybranej gminie. Dlatego też opracowany model ze względu na swoją kompleksowość, elastyczność i adaptatywność może być traktowany jako ogólny standard organizacyjny (raster) zarządzania GZM w systemie zleceń w typowej gminie miejskiej.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że opracowany model organizacyjny zarządzania GZM w systemie zleceń - jako osiągnięcie naukowe habilitanta - ze względu na swoje walory teoretyczno-poznawcze i użyteczność dla praktyki stanowi wartościową propozycję kompleksowego rozwiązania modelowego umożliwiającego diagnozowanie i usprawnianie zarządzania GZM w systemie zleceń. Wdrożenie tej propozycji do praktyki prowadzi do poprawy sprawności funkcjonowania gminy jako organizacji w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych członków wspólnoty samorządowej. W związku z tym można stwierdzić, że badania zrealizowane w ramach tego zadania badawczego stanowiły zasadniczy etap realizacji celu głównego zawartego w cyklu publikacji i istotnie przyczyniły się do pozytywnej weryfikacji postawionej tezy badawczej.

4.2.2.5 Identyfikacja czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy

Według jednej z interpretacji¹²⁴ zarządzanie to „forma praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów (...) w celu realizacji założonych zadań (...)”. W innym ujęciu stanowi ono ciąg decyzji podejmowanych w sposób możliwie optymalny dla realizacji celów organizacji lub ciągle proces informacyjno-decyzyjny¹²⁵. Z jednej strony, uznaje się zatem, że decydowanie stanowi najistotniejszą formę przejawiania się działań zarządczych, a procesy informacyjno-decyzyjne stanowią treść funkcji zarządzania w organizacjach¹²⁶. Z drugiej strony, jednym z najważniejszych obszarów decyzyjnych w zarządzaniu GZM jest gospodarka remontowa, gdyż determinuje jakość (standard) świadczonych usług mieszkaniowych przez samorządy lokalne, w tym bezpieczeństwo mieszkańców i ich mienia. O wielkiej randze gospodarki remontowej zarządzaniu GZM świadczą także ogromne rozmiary niedoborów ilościowych i jakościowych związanych ze stanem technicznym i użytkowym tych zasobów¹²⁷. Wiele z tych niedoborów przetransferowano w wyniku procesów prywatyzacyjnych do wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy (w segmencie S2 gminnych zasobów mieszkaniowych), co rodzi określone problemy decyzyjne w obszarze gospodarki remontowej w zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi należącymi do tych organizacji. W związku z tym systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania GZM i opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w płaszczyźnie organizacyjnej powiązane zostało z zagadnieniem podejmowania zbiorowych decyzji remontowych we wspólnotach mieszkaniowych (HOA) z udziałem gminy, zwanych też publiczno-prywatnymi wspólnotami mieszkaniowymi. Zagadnienie to zostało zrealizowane przez habilitanta w ramach realizacji *piątego zadania badawczego (celu szczegółowego)*. Metodykę, przebieg i wyniki badań wykonanych w ramach tego zadania przedstawiono w publikacji pt.: „**Collective renovation decisions in multi-owned housing management: the case of public-private homeowners associations in Poland**”. - oznaczonej w cyklu publikacji numerem 5.

Osiągnięciem naukowym habilitanta w efekcie badań wykonanych w tym zadaniu badawczym jest **identyfikacja czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy.**

¹²⁴ L.H. Haber (1998). *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, PSB, Kraków. s. 19.

¹²⁵ A. Czermiński A. (2002). *Podejmowanie decyzji*. W: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 433.

¹²⁶ L. Krzyżanowski (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa, s. 18, 187.

¹²⁷ A. Muczyński, A., 2017, *Luka remontowa w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. W: *Acta Sci. Pol Administratio Locorum*, 16(4), s. 287-294.

Podejmowanie decyzji w odniesieniu do nieruchomości wspólnej w HOA jest zagadnieniem znacznie bardziej skomplikowanym niż w obiektach z pojedynczymi właścicielami. Wynika to z faktu, że wszyscy właściciele lokali, jako współwłaściciele nieruchomości wspólnej, podejmując dobrowolne decyzje w stosunku do tej nieruchomości są prawnie, ekonomicznie i społecznie współzależni. Mają oni mają prawo uczestniczyć w procesach decyzyjnych, ale decyzje te stają się decyzjami zbiorowymi, a nie indywidualnymi¹²⁸. Sytuacja taka skłania do zachowań oportunistycznych zaś kluczowym warunkiem powodzenia w podejmowaniu takich decyzji jest odpowiednia koordynacja działań i współpraca pomiędzy właścicielami lokali w celu uzyskania poparcia ze strony kwalifikowanej większości członków HOA¹²⁹. Zbiorowe podejmowanie decyzji jest postrzegane jako najważniejszy rodzaj zbiorowych działań HOA w zarządzaniu nieruchomościami wspólnymi, ponieważ kształtuje kierunek i styl tego zarządzania oraz determinuje jego efektywność¹³⁰. Ważność takich decyzji w odniesieniu remontów obiektów wspólnych wynika przede wszystkim z wieloaspektowego znaczenia utrzymania budynków HOA w dobrym stanie techniczno-użytkowym, nie tylko dla zdrowego, bezpiecznego i satysfakcjonującego życia mieszkańców oraz zachowania wartości aktywów dla właścicieli, ale także dla tworzenia zrównoważonego środowiska miejskiego¹³¹. Należy ponadto zauważyć, że części wspólne budynków HOA - jako *zasoby wspólnej puli* (w skr. z ang. CPR)¹³² stworzone przez człowieka¹³³ nie mają zdolności do samoregeneracji (jak naturalne CPR), a zatem ich stan stale się pogarsza w wyniku zużycia. Stąd też zbiorowe decyzje remontowe dotyczące wspólnych części budynków HOA nie posiadają charakteru jednorazowego (incydentalnego), ale muszą być podejmowane w sposób ciągły przez cały okres użytkowania tych obiektów. Ponadto zbiorowe decyzje podejmowane przez grupy właścicieli w HOA dotyczące remontów nieruchomości wspólnych zaliczane są do jednej z najtrudniejszych domen (aren) działań zbiorowych w zarządzaniu HOA¹³⁴. Wynika to

¹²⁸ E. M. Hastings, S.K. Wong, M. Walters (2006). Governance in a co-ownership..., op. cit., s. 297-298.

¹²⁹ S. Chen, C.J. Webster (2005). Homeowners associations collective action and costs of private governance. *Housing Studies*, 20(2), 205-220; Y. Yau (2011). Collectivism and activism in housing management in Hong Kong. *Habitat International*, 35(2), s. 327-334.

¹³⁰ W. Gao (2015). Collective actions for the management of multi-owned residential building: A case of Hong Kong. *Habitat International*, 49, s. 316-324.

¹³¹ M. Elsinga, J. Hoekstra (2005). Homeownership and housing satisfaction. *Journal of Housing and the Built Environment*, 20(4), 401-424; M. Wilhelmsson (2008), House price depreciation rates and level of maintenance. *Journal of Housing Economics*, 17(1), s. 88-101.

¹³² Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, s. 40 i nast.

¹³³ D.C. W. Ho, W. Gao (2013). Collective action in apartment building management in Hong Kong. *Habitat International*, 38, s. 10-17.

¹³⁴ N. M. Yip, R. Forrest (2002). Property owning democracies? Homeowner corporation in Hong Kong. *Housing Studies*, 17(5), s. 703-720; N. M. Yip; C.O. Chang; T.Y. Hung (2007). Modes of condominium management a principal-agent perspective. *Facilities*, 25(5/6), s. 215-226.; H. Easthope, B. Randolph (2009).

z wysokich kosztów ich wdrożenia, a także ich ekonomicznych, społeczno-kulturowych, organizacyjnych i technologicznych implikacji dla współwłaścicieli, współmieszkańców i całego środowiska miejskiego. W badaniach postawiono dwie hipotezy, że gminy posiadając udziały we wspólnotach mieszkaniowych wykazują tendencję do wywierania negatywnego wpływu na podejmowanie zbiorowych decyzji remontowych w tych wspólnotach poprzez:

- (1) Kontrolowanie usług zarządzania nieruchomościami dostarczanych tym wspólnotom jako właściciele firm komunalnych (MPMC) świadczących te usługi;
- (2) Sprzeciwianie się uchwałom tych wspólnot zmierzającym do zwiększenia wydatków na remonty nieruchomości wspólnych wykorzystując własne udziały w tych nieruchomościach.

W pierwszym etapie badań **ustalono szczegółową metodykę identyfikacji czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy**. Ustalenie to zawierało w sobie konceptualizację i operacjonalizację oryginalnej metodyki badawczej opartej na metodzie regresji wielorakiej w dostosowaniu do układu instytucjonalnego wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy. Podstawowy problem dotyczył wyboru odpowiedniej zmiennej zależnej (odpowiedzi), która w sposób syntetyczny reprezentowałaby (mierzyła) poziom sukcesu w zbiorowym podejmowaniu decyzji w zakresie remontów nieruchomości wspólnej we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy. Rozważając możliwe podejścia do pomiaru sukcesu działań zbiorowych w zarządzaniu CPR, przyjęto, że poziom tego sukcesu zmierzony zostanie na podstawie ilości dóbr zbiorowych wytworzonych przez te działania. Stąd też jako zmienną reprezentującą osiągnięty poziom sukcesu w zbiorowym podejmowaniu decyzji remontowych w analizowanych wspólnotach przyjęto stawkę funduszu remontowego (w skr. z ang. RFR) uchwalaną przez członków tych wspólnot w wyniku głosowania na zebraniach i/lub w drodze indywidualnego zbierania głosów. Dodatkowe argumenty za wyborem zmiennej RFR do pomiaru sukcesu w zbiorowym podejmowaniu rozpatrywanych decyzji przedstawiono w tekście powołanej publikacji. Do weryfikacji postawionej hipotezy badawczej i realizacji osiągnięcia habilitanta wskazanego w niniejszym zadaniu badawczym zaprojektowano wieloetapową procedurę badawczą, która obejmowała następujące kroki:

1. Określenie wstępnego zestawu czynników kandydujących do roli zmiennych niezależnych objaśniających stawki funduszu remontowego (RFR) we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy oraz zdefiniowanie skal pomiarowych dla tych zmiennych i określenie sposobów ich opisu (kwantyfikacji).

2. Zebranie danych empirycznych o stawkach RFR (jako zmiennej zależnej) i wstępnie wybranych czynników potencjalnie wywierających wpływ na te stawki (jako potencjalnych zmiennych objaśniających) w wybranej próbie wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy w badanym okresie na danym rynku mieszkaniowym.
3. Określenie siły i kierunku zależności statystycznych pomiędzy obserwowanymi stawkami RFR a wstępnie wybranymi czynnikami (jako potencjalnymi zmiennymi objaśniającymi) na podstawie wartości obliczonych współczynników korelacji i dokonanie ostatecznej selekcji zmiennych objaśniających poprzez redukcję wstępnego zbioru czynników o te, które nie są skorelowane ze zmienną zależną na założonym poziomie istotności statystycznej.
4. Wybór postaci analitycznej modelu regresji wielorakiej opisującego hipotetyczne zależności funkcyjne pomiędzy stawkami RFR a ostatecznie ustalonym zestawem zmiennych objaśniających, a następnie estymacja parametrów strukturalnych modelu.
5. Weryfikacja statystyczna oszacowanego modelu, która polegała na sprawdzeniu, czy spełnia on standardowe postulaty statystyczne dotyczące istotności parametrów strukturalnych i pożądanych charakterystyk składników reszt oraz na ocenie stopnia jego dopasowania do danych empirycznych.
6. Weryfikacja merytoryczna oszacowanego modelu polegająca na ocenie jego zgodności z wiedzą teoretyczną i praktyczną na temat badanego zjawiska, w tym ocena siły i kierunku wpływu zmiennych objaśniających na zmienną zależną.
7. Identyfikacja czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy na badanym rynku mieszkaniowym na podstawie oszacowanych współczynników regresji pomiędzy stawkami funduszu remontowego (RFR) a statystycznie istotnymi zmiennymi objaśniającymi te stawki.

Do wstępnie sformułowanego zestawu zmiennych niezależnych objaśniających stawki funduszu remontowego (RFR) uchwalane przez wspólnoty mieszkaniowe z udziałem gminy wybrano sześć czynników (zmiennych), które podzielono na dwie kategorie. Do pierwszej zaliczono dwa czynniki opisujące rodzaj zarządcy nieruchomości świadczącego usługi dla wspólnoty z podziałem na zarządcę komunalnego (MPMC) - działającego jako jednostka organizacyjna gminy (MHMU) - oraz zarządcę prywatnego działającego jako firma prywatna (PPMF). Druga kategoria składała się z czynników opisujących zarówno nieruchomość wspólną, jak i jej współwłaścicieli - członków HOA. Obejmowała ona takie czynniki, jak: lokalizacja nieruchomości wspólnoty (LOC), wiek budynku (AGE), liczba właścicieli lokali (NUO) i udział gminy (SMU) we wspólnocie. Lista wstępnie wybranych czynników z ich

opisem przedstawiono w omawianej publikacji w tabeli 1. Po wykonaniu analiz i testów do opisu hipotetycznych zależności między stawkami funduszu remontowego (RFR) - uchwalanymi przez wspólnoty mieszkaniowe z udziałem gminy - a potencjalnymi zmiennymi objaśniającymi te stawki wybrano liniową postać funkcji regresji wielorakiej. Należy podkreślić, że opracowany sposób konceptualizacji i operacjonalizacji metodyki identyfikacji czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy charakteryzuje się innowacyjnością i uniwersalnością, gdyż może być stosowany w różnym otoczeniu prawno-instytucjonalnym.

W drugim etapie badań **przeprowadzono empiryczną identyfikację czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy na wybranym rynku mieszkaniowym**. Badania empiryczne przeprowadzono zgodnie ustaloną procedurą badawczą na reprezentatywnych próbach nieruchomości wspólnot mieszkaniowych (obiektów) z udziałem miasta Olsztyna. Główna próba badawcza (S1) obejmowała zbiór 135 takich obiektów i została pobrana techniką losowania warstwowego, dzięki czemu replikuje strukturę populacji generalnej. Próba ta obejmowała dwie próby składowe badanych obiektów, w których usługi zarządzania nieruchomościami realizowane były przez różne typy zarządców nieruchomości. W pierwszej próbie składowej (S2) - liczącej 80 obiektów - usługi te świadczone były przez zarządców komunalnych (MPMC) działających w formie spółek komunalnych, zaś w drugiej próbie składowej (S3) - liczącej 55 obiektów - usługi te wykonywały prywatne firmy zarządzające nieruchomościami (PPMF). Źródła i sposoby pozyskania danych źródłowych oraz praktyczną realizację poszczególnych etapów ustalonej procedury badawczej pokazano szczegółowo w omawianej publikacji. W efekcie realizacji tej procedury uzyskano trzy modele regresji M1, M2 i M3 (tabela 5), które po pozytywnej weryfikacji statystycznej i merytorycznej uznano za rozsądne i wiarygodne narzędzia oceny wpływu poszczególnych zmiennych objaśniających *ceteris paribus* na wysokość stawek funduszu remontowego (RFR) uchwalanych przez wspólnoty mieszkaniowe z udziałem gminy w każdej z badanych prób tych obiektów. Na tej podstawie zidentyfikowano czynniki wywierające wpływ na zbiorowe decyzje remontowe tych wspólnot na wybranym rynku mieszkaniowym.

Uzyskane wyniki empiryczne pokazały, że rodzaj zarządcy nieruchomości (prywatny czy komunalny) nie wywierał istotnego wpływu na wysokość RFR uchwalanych przez badane wspólnoty mieszkaniowe. Oznacza to, że pierwsza hipoteza według której gminy - posiadając udziały we wspólnotach mieszkaniowych - wykazują tendencję do wywierania negatywnego wpływu na zbiorowe decyzje remontowe tych wspólnot poprzez kontrolowanie dostarczanych

do nich usług zarządzania nieruchomościami przez zależne od gmin MPMC nie została empirycznie potwierdzona. Również lokalizacja nieruchomości tych wspólnot okazała się być nieistotnie skorelowaną ze zmienną RFR. Dalsze wyniki pokazały, że wiek budynku, liczba właścicieli lokali we wspólnocie i wielkość udziału gminy w nieruchomości wspólnej istotnie wpływały na wysokość stawek funduszu remontowego uchwalanych zbiorowo przez badane wspólnoty, *ceteris paribus*, przy czym wpływ pierwszego czynnika był dodatni, a pozostałych ujemny. Te trzy czynniki - istotnie wpływając na zbiorowe decyzje remontowe w badanych wspólnotach - wyjaśniały 52,4%-56,3% zmienności zmiennej zależnej a siła ich łącznego wpływu w skrajnych przypadkach sięgała poziomu 2,5%-3,0% średnich wartości RFR przy skumulowanych zmianach jednostkowych wszystkich tych czynników. Wyniki potwierdziły drugą hipotezę, według której gminy - uczestnicząc we wspólnotach mieszkaniowych - wykazywały tendencję do wywierania negatywnego wpływu na zbiorowe decyzje remontowe tych wspólnot przez sprzeciwianie się ich uchwałom zmierzającym do wzrostu wydatków na remonty nieruchomości wspólnych wykorzystując własne udziały w tych nieruchomościach.

Podsumowując należy stwierdzić, że ze względu na rosnącą popularność różnego typu wspólnot mieszkaniowych na świecie i konieczność nieustannego utrzymywania zasobów mieszkaniowych należących do tych wspólnot w dobrym stanie przez cały cykl ich życia osiągnięcie naukowe habilitanta przedstawione niniejszym zadaniu badawczym dotyczy aktualnego i ważnego zagadnienia dla wielu grup podmiotów na rynku mieszkaniowym o globalnym zasięgu i złożonym charakterze. Od strony teoretyczno-poznawczej osiągnięcie to wnosi nowe wartości do teorii zbiorowego działania odnosząc się do sytuacji, w której podmioty publiczne i prywatne współuczestniczą w grupowym podejmowaniu decyzji remontowych we wspólnotach mieszkaniowych. Jest to o tyle istotne, że dotychczasowe badania skupiały się na jednorodnych grupach właścicieli składających się z osób prywatnych (fizycznych), natomiast specyfika zachowań podmiotów publicznych współuczestniczących z osobami prywatnymi w zbiorowych procesach decyzyjnych nie była eksponowana. Walory prezentowanego osiągnięcia od strony praktycznej wyrażają się w tym, że wykonane badania dostarczają użytecznej wiedzy o tym, które czynniki i w jakim stopniu wywierają wpływ na zbiorowe decyzje remontowe wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy na wybranym rynku mieszkaniowym. Wiedza na ten temat zdobyta przez wspólnoty mieszkaniowe może przyczynić się do zmian organizacyjnych w procesach podejmowania decyzji, jak również w systemach świadczenia usług remontowych i usług zarządzania nieruchomościami prowadząc do poprawy skuteczności i efektywności realizacji remontów nieruchomości wspólnych. Może ona ponadto stać się czynnikiem motywującym gminy do podejmowania

bardziej racjonalnych decyzji w zakresie prywatyzacji mieszkań, a właściciele mieszkań prywatnych we wspólnotach do przyjmowania bardziej proaktywnych postaw w kwestii remontów nieruchomości wspólnych, a także przyczynić się do zwiększania świadomości społecznej współwłaścicieli i współmieszkańców większej dbałości o wspólną własność. W świetle powyższego można stwierdzić, że osiągnięcie naukowe habilitanta zrealizowane w niniejszym zadaniu badawczym stanowi ważny etap realizacji celu głównego zawartego w cyklu publikacji i przyczynia się do pozytywnej weryfikacji postawionej tezy badawczej.

4.2.2.6 Podsumowanie osiągnięć naukowych zawartych w cyklu publikacji

W podsumowaniu należy stwierdzić, że problematyka badawcza w przedstawionym do oceny cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych pt. „*Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszar zarządzania publicznego - aspekty finansowe i organizacyjne*” – plasuje się w jednym z obszarów szczegółowych zarządzania publicznego realizowanego w gminie jako jednostce samorządu terytorialnego, które stanowi obecnie wyodrębnioną subdyscyplinę nauk o zarządzaniu. Za takim zakwalifikowaniem problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi przemawia nie tylko publiczna własność tych zasobów, ale przede wszystkim publiczny charakter usług mieszkaniowych świadczonych przez gminy przy ich pomocy, jak również przynależność do sektora publicznego podmiotów (jednostek organizacyjnych gminy) powołanych do dostarczania tych usług wspólnocie samorządowej. Badania zostały ukierunkowane na zagadnienia mające wpływ na podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących skutecznego i efektywnego wykorzystania tych zasobów dla sprawnego funkcjonowania gminy w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych członków wspólnoty samorządowej przyczyniając się do realizacji celów publicznych (zadań własnych) gminy w sektorze mieszkalnictwa. Problematyka ta wpisuje się w płaszczyznę funkcjonowania gminy jako jednostki samorządu terytorialnego (organizacji w sensie atrybutowym) według rodzaju zasobów, posiada walory aktualności i innowacyjności oraz jest ważna zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego, a także społecznego (użytecznego) punktu widzenia.

Synteza rezultatów realizacji sekwencji ustalonych zadań badawczych - traktowanych jako komplementarne cele cząstkowe - pozwoliła na osiągnięcie założonego celu głównego cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych, jakim było: *systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego i opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w gminie miejskiej*. Przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne pozwalają stwierdzić, że przedstawione rozwiązania modelowe stanowią rozwiązania diagnozujące i/lub

usprawniające zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi w płaszczyznach objętych zakresem zainteresowania w niniejszym autoreferacie. Przyczyniają się one do poprawy sprawności funkcjonowania gminy jako organizacji w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych członków wspólnoty samorządowej, co stanowi pozytywną weryfikację tezy badawczej postawionej na wstępie autoreferatu.

Zrealizowane badania w ramach cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych - stanowiącego zbiór osiągnięć naukowych habilitanta - pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków o charakterze poznawczym, metodycznym i aplikacyjnym. Najważniejsze z nich przedstawiono poniżej.

Wnioski o charakterze poznawczym:

1. Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi w szerokim ujęciu to ukierunkowany przez politykę mieszkaniową gminy, złożony proces oddziaływania podmiotu zarządzania na obiekt zarządzania zorientowany na skuteczne i efektywne wykorzystywanie tych zasobów dla osiągnięcia zasadniczych celów, które dotyczą pełnej realizacji zadań własnych gminy w zakresie bieżącego i nieprzerwanego zaspokajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej.
2. Zarządzanie GZM w podejściu funkcjonalnym stanowi proces składający z powiązanych i powtarzających się funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania), które regulują realne procesy funkcjonowania (funkcje rzeczowe) gminy, jako organizacji w sensie atrybutowym, do których, zaliczono takie grupy działań, jak: pozyskiwanie obiektów do GZM, korzystanie z tych zasobów oraz ich utrzymanie i doskonalenie, jak również rozporządzanie nimi.
3. Zarządzanie GZM w podejściu instytucjonalnym odnosi się do wyróżnionych członków organów i administracji gminnej w określonym układzie stanowisk kierowniczych i funkcjonalnych tworzącym system zarządzania, który rozciąga się na wszystkie poziomy hierarchiczne gminy, jako organizacji w sensie atrybutowym. System ten oddziałując na podległy mu system wykonawczy - odpowiedzialny za realizację funkcji rzeczowych - powoduje wzrost efektywności gospodarowania GZM. Zasadniczą rolę dla zachowania wewnętrznej spójności systemu zarządzania GZM spełnia zarządzanie taktyczne, gdyż koordynuje ono i integruje działania na wszystkich szczeblach tego zarządzania.
4. Istniejący model przepływów finansowych w zarządzaniu GZM integruje przepływy pieniężne sfery finansów publicznych (gminnych) i sfery finansów prywatnych (wspólnot mieszkaniowych). Prezentuje on strukturę i mechanizmy przepływów finansowych

w sposób syntetyczny, spójny i uniwersalny tworząc płaszczyznę badań szczegółowych umożliwiających lepsze poznanie i wdrażanie zmian usprawniających to zarządzanie w płaszczyźnie finansowej. Kluczową rolę w modelu pełnią komunalne jednostki zarządzające gminnymi zasobami mieszkaniowymi (MHMU), gdyż pobierają one wszystkie przychody należne gminie z tego mienia komunalnego i są odpowiedzialne za regulowanie zobowiązań finansowych związanych z zarządzaniem tym mieniem.

5. Jedną z głównych słabości istniejącego modelu przepływów wynika z faktu, że zakład budżetowy gminy (SGBE) - jako forma MHMU - lokując się w centrum finansowym ma ograniczony wpływ na poziom własnych wpływów osiąganych z GZM, a jednocześnie jest w pełni odpowiedzialny za regulowanie wszystkich swoich (gminnych) zobowiązań związanych z zarządzaniem tymi zasobami. Układ taki - w sytuacji wystąpienia zaległości płatniczych od najemców - nie pozwala SGBE na terminowe regulowanie zobowiązań, a zatem zagraża jego stabilności finansowej i sprzyja akumulacji długu.
6. Zmodyfikowany model przepływów finansowych w zarządzaniu GZM racjonalizuje i usprawnia istniejący model przepływów dostosowując go do potrzeb restrukturyzacji zarządzania GZM zgodnie z wybranymi założeniami koncepcji NZP. Prywatyzacja usług zarządzania nieruchomością przy zapewnieniu skutecznych mechanizmów nadzoru właścicielskiego pobudza konkurencję na rynkach usług zarządzania nieruchomością, co otwiera drogę do poprawy ich jakości i efektywności. Istnieją zatem racjonalne przesłanki, że wdrożenie tego modelu może przysporzyć korzyści gminom, wspólnotom mieszkaniowym, najemcom, zarządcom nieruchomości i innym interesariuszom.
7. Przegląd badań empirycznych i stosowanych koncepcji badawczych wykazał, że wpływ zarządzania nieruchomością na wartość rynkową nieruchomości w obiektach wspólnot mieszkaniowych jest problemem aktualnym, ważnym i o złożonym charakterze. Zależy on nie tylko od układu instytucjonalnego w tych obiektach, ale przede wszystkim od intensywności (zakresu) i jakości usług zarządzania nieruchomością. Na ogół uznaje się, że wpływ ten jest pozytywny, ale opinie badaczy na temat jego skali znacznie się różnią. Wynika to zapewne z odmienności lokalnych rynków mieszkaniowych, w tym zróżnicowania standardów usług zarządzania nieruchomością, ale też z obiektywnych trudności związanych bezpośrednim pomiarem analizowanego wpływu (współliniowość, subiektywizm oceny jakościowej, trudność oddzielenia wpływu usług zarządczych od wykonawczych, mnogość klientów zarządcy we wspólnotach itp.).
8. Specyfika zarządzania nieruchomością wspólnot mieszkaniowych polega na tym, że usługi te koncentrują się na nieruchomości wspólnej, która nie posiada wartości rynkowej,

gdyż nie może być samodzielnym przedmiotem obrotu rynkowego. Oznacza to, że wpływ usług zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową nieruchomości we wspólnotach może przejawiać się wyłącznie w cenach mieszkań (jako nieruchomości lokalowych), podczas gdy obserwowalne (widoczne) przez potencjalnych nabywców mieszkań efekty pracy zarządców nieruchomości manifestują się na nieruchomości wspólnej.

9. Wyniki badań pokazały, że atrybuty nieruchomości wspólnej takie, jak: stan techniczny budynku, dostępność budynku dla osób starszych i niepełnosprawnych, a także czystość i porządek na terenie nieruchomości wspólnej oraz zagospodarowanie terenów wspólnych wokół budynku istotnie wpływały na wartość rynkową mieszkań w obiektach wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy. Ponieważ są to atrybuty obserwowalne (widoczne) przez potencjalnych nabywców mieszkań podczas ich wizyt na nieruchomości i zależne od intensywności i jakości usług zarządzania nieruchomościami, oszacowany ich wpływ na ceny mieszkań identyfikuje potencjalny wpływ usług zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań w obiektach wspólnotach mieszkaniowych.
10. Społeczny charakter usług mieszkaniowych sprawia, że prywatyzacja i kontraktowanie funkcji (zadań) zarządzania GZM w pełnym wymiarze staje się wysoce problematyczne. Stąd też w proponowanym modelu organizacyjnym zastosowano rozwiązanie pośrednie ograniczając prywatyzację i kontraktowanie do usług zarządzania nieruchomościami na poziomie operacyjnym, podczas gdy funkcje strategiczne i taktyczne zarządzania GZM pozostawiono w gestii organów i administracji gminy lub wspólnot mieszkaniowych. Model ten stanowi w istocie rozwiązanie administracyjno-rynkowe z przewagą regulacji administracyjnych nad rynkowymi.
11. Administracyjno-rynkowy charakter proponowanego modelu organizacyjnego umożliwia gminom pełnienie aktywnej roli we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań do zarządzania GZM, jak również we wspieraniu rozwoju lokalnych rynków usług mieszkaniowych i zrównoważonych społeczności mieszkaniowych. Taki charakter modelu odpowiada poglądom wielu badaczy outsourcingu, którzy rekomendują pozostawienie strategicznych obszarów zarządzania majątkiem w rodzimej organizacji, decydując się na outsourcing jedynie niektórych działań, głównie związanych z zarządzaniem operacyjnym.
12. Opracowany model organizacyjny zarządzania GZM w systemie zleceńowym integruje funkcje i zadania jednostek gminy, wspólnot mieszkaniowych i podmiotów zewnętrznych. Stąd też stanowi on - podobnie jak modele przepływów finansowych - interesujący przykład współdziałania sektora publicznego i prywatnego w zarządzaniu lokalnym mieszkaniem. Model ten wnosi nowe wartości do analizowanego obszaru zarządzania

publicznego w strukturze gminy miejskiej zarówno od strony teoretyczno-poznawczej, jak i pragmatyczno-usprawniającej. Z uwagi na walory praktyczności i dużej uniwersalności może on być użyteczny w innych krajach o podobnej - jak w Polsce - strukturze własności w mieszkalnictwie społecznym (publicznym).

13. Z perspektywy teorii zbiorowego działania nieruchomości wspólne należące do wspólnot mieszkaniowych są postrzegane jako zasoby wspólnej (grupowej) własności albo zasoby wspólnej puli (CPR). Stąd też zasady, normy, instytucje i sieci relacji wykształcone na gruncie współczesnej teorii zbiorowego działania (w ramach nowego instytucjonalizmu) mogą być transferowane do zarządzania nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych stanowiąc interesującą inspirację do badań w tym obszarze zarówno w nurcie teoretyczno-poznawczym, jak i pragmatyczno-usprawniającym. Jest to ważny kierunek poszukiwań wobec rosnących rozbieżności między tradycyjną teorią grupowego działania a praktyką podejmowania zbiorowych decyzji remontowych we wspólnotach mieszkaniowych.
14. Kluczowe znaczenie zbiorowych decyzji remontowych w zarządzaniu nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych wynika z konieczności utrzymania nieruchomości wspólnych we właściwym stanie techniczno-użytkowym. Ze względu na fakt, że części składowe nieruchomości wspólnych nie posiadają zdolności do samoregeneracji, a ich stan stale się pogarsza w wyniku zużycia rozważane decyzje remontowe muszą być podejmowane permanentnie w całym okresie użytkowania obiektów. Stopień trudności podejmowania tych decyzji wzrasta ze względu na wysokie koszty ich wdrożenia oraz szereg pozostałych implikacji ekonomicznych, społeczno-kulturowych, organizacyjnych i technologicznych.
15. Badania wykazały, że wiek budynku, liczba właścicieli lokali we wspólnocie i wielkość udział gminy w nieruchomości wspólnej istotnie wpływały na wysokość stawek funduszu remontowego uchwalanych we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy, *ceteris paribus*, przy czym wpływ pierwszego czynnika był dodatni, a pozostałych ujemny. Jednocześnie stwierdzono, że faktyczna wysokość stawek funduszu remontowego w tych wspólnotach nie zależała ani od lokalizacji tych obiektów w przestrzeni miasta ani od rodzaju zarządcy nieruchomości wspólnej.
16. W świetle badań ujawniono, że gminy - uczestnicząc we wspólnotach mieszkaniowych - wykazywały skłonność do wywierania negatywnego wpływu na zbiorowe decyzje remontowe tych wspólnot poprzez sprzeciwianie się uchwałom zmierzającym do wzrostu wydatków na remonty nieruchomości wspólnych instrumentalnie wykorzystując do tego posiadane udziały w tych nieruchomościach. Praktykę tego rodzaju - określaną mianem transformacyjnej „jazdy na gapę” - stosują gminy jako współwłaściciele nieruchomości

wspólnych we wspólnotach mieszkaniowych w perspektywie docelowej prywatyzacji wszystkich lokali komunalnych w tych obiektach. Wyniki tych badań wprowadzają nowe wartości do teorii zbiorowego działania odnosząc się do sytuacji, w której podmioty publiczne i prywatne współuczestniczą w grupowym podejmowaniu decyzji remontowych we wspólnotach mieszkaniowych.

Wnioski o charakterze metodycznym i aplikacyjnym:

1. Zmiany w polityce i na rynkach mieszkaniowych wespół z decentralizacją i deregulacją usług publicznych oraz prywatyzacją mieszkań gminnych powodują, że restrukturyzacja finansowa i organizacyjna polegająca na przejściu w obu segmentach GZM do systemu zleceń zarządzenia stanowią rozsądną opcję rozwiązania problemów zarządzania GZM. Zaletą tego systemu jest brak sprzeczności pomiędzy celami i zasadami działania gminy z dążeniem do wysokiej efektywności podmiotów prywatnych, natomiast wadą jest konieczność ustalenia przez gminę jasnych zasad wykonywania zadań i zastosowania skutecznego mechanizmu kontroli podmiotu prywatnego, wysokie koszty transakcyjne, fragmentacja usług, zmniejszona stabilność zatrudnienia i zwiększone ryzyko korupcji.
2. Celem usprawnienia systemu przepływów finansowych w zarządzaniu GZM postuluje się przeniesienie centrum tych przepływów z komunalnej jednostki zarządzającej zasobami mieszkaniowymi (MHMU) bezpośrednio do urzędu gminy. W ten sposób eliminuje się kontrowersyjne przekazywanie dochodów z mienia gminnego do sfery pozabudżetowej, a ryzyko finansowe transferowane jest do podmiotu bardziej stabilnego, który posiada decydujący wpływ na poziom potencjalnych przychodów z tego mienia (w tym stawki czynszów) i lepsze możliwości skutecznej windykacji zaległych należności.
3. Innowacyjnym elementem strukturalnym spajającym zmodyfikowany model przepływów finansowych i model organizacyjny jest proponowana jednostka nadzoru właścicielskiego nazywana Gminną Jednostką Nadzoru Mieszkaniowego (MHSU) lub Departamentem Nadzoru Mieszkaniowego (HS). Jego podstawowe funkcje kompetencyjne koncentrują się na organizowaniu zarządzania operacyjnego GZM poprzez zlecenie usług zarządzania nieruchomościami zarządcom zewnętrznym (HPME), w tym firmom prywatnym (PPMF), a także na nadzorze i kontroli realizacji tych usług w oparciu ustalone cele, procedury i standardy. Funkcje MHSU rozciągają się ponadto na określone zadania wykonawcze (jak np. remonty) realizowane na rzecz GZM przez wybrane podmioty zewnętrzne.
4. Na potrzeby oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych przeprowadzono konceptualizację

i operacjonalizację oryginalnej metodyki badań z wykorzystaniem metody regresji hedonicznej. Punktem wyjścia do budowy tej metodyki było przyjęcie definicji wartości rynkowej nieruchomości, która jest szacowana za postawie analizy cen nieruchomości podobnych z uwzględnieniem zestawu różnych atrybutów nieruchomości, z których część zależy od usług zarządcy nieruchomości. Ustalona metodyka umożliwiła dokonanie oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań w badanych wspólnotach mieszkaniowych w sposób pośredni - w oparciu o przejawy tego wpływu odzwierciedlone w atrybutach nieruchomości wspólnej.

5. Wykonane badania empiryczne - prowadząc do wglądu w to, które atrybuty mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych wpływają na ich wartość rynkową i w jakim stopniu - dostarczyły użytecznej wiedzy dla wielu grup podmiotów aktywnych na lokalnym rynku mieszkaniowym (jak np.: developerzy, kupujący i sprzedający mieszkania, banki, władze i administracja gminy, wspólnoty mieszkaniowe, zarządcy nieruchomości), która posiada daleko idące implikacje polityczne i praktyczne dla rozwoju lokalnego mieszkalnictwa. Gminom i innym członkom badanych wspólnot wiedza taka umożliwia wprowadzenie zmian poprawiających efektywność gospodarowania nieruchomościami wspólnymi, zaś zarządcom nieruchomości wytycza kierunki działania, po przyjęciu których mogą oni stać się aktywnymi kreatorami wartości nieruchomości na rynku mieszkaniowym.
6. Ze względu na różnorodność i złożoność uwarunkowań sytuacyjnych zarządzania GZM w gminach miejskich nie da się określić szczegółowego modelu (wzorca) organizacyjnego zarządzania tymi zasobami w systemie zleceńowym o charakterze uniwersalnym. Stąd też opracowany model organizacyjny jest modelem syntetycznym („średniego zasięgu”) odwzorowującym koncepcję ogólnej (ramowej) struktury organizacyjnej analizowanego systemu zarządzania GZM w typowej gminie miejskiej, która cechuje się odpowiednią elastycznością i adaptatywnością. Szczegółowe rozwiązanie organizacyjne (strukturalne) zleceńowego systemu zarządzania GZM w wybranej gminie miejskiej opracowywane jest w drodze dostosowania modelu do lokalnej specyfiki z uwzględnieniem realnych uwarunkowań i ograniczeń. Umożliwia to redukcję i standaryzację wspomnianej różnorodności pozwalając jej jednocześnie zaistnieć.
7. Metodyka opracowania modelu (wzorca) organizacyjnego została oparta na założeniach podejścia diagnostyczno-funkcjonalnego projektowania systemów organizacyjnych. Wybór tego podejścia wynikał z przyjętego celu i uwarunkowań modelowania, w których konieczne było odejście od faktycznych standardów organizacyjnych zarządzania GZM (stosowanych w większości polskich miast) z jednoczesnym uwzględnieniem korygującej

roli analizy (diagnozy) stanu istniejącego w zakresie organizacji tego zarządzania (na przykładzie miast wojewódzkich). Połączenie funkcji diagnostycznej i wzorującej w jednej procedurze badawczej prowadzi do większej innowacyjności i skuteczności rozwiązań projektowych, które twórczo idealizując model systemu w zmienionych warunkach działania nie ignorują problemów w stanie istniejącym tego systemu, dzięki czemu spada ryzyko porażki projektu organizacyjnego na etapie wdrożenia.

8. Technika tablic kompetencyjnych Hijmansa stanowi skuteczne narzędzie formalizacji modelu organizacyjnego zarządzania GZM w systemie zleceń, gdyż uzyskana tablica przedstawia przejrzysty i całościowy obraz wewnętrznego podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz współdziałania pomiędzy wyróżnionymi członkami organizacyjnymi w modelowanym systemie zarządzania. Do walorów tej techniki należy w szczególności możliwość elastycznego kształtowania stopnia szczegółowości tablic, która jest pomocna w trakcie dostosowania modelu do lokalnych warunków w wybranej gminie miejskiej. Ze względu na syntetyczny charakter opracowanej tablicy jej głównym adresatem jest naczelne kierownictwo wyróżnionych jednostek organizacyjnych.
9. Zaproponowany model organizacyjny jest innowacyjnym i użytecznym instrumentem wprowadzania najlepszych praktyk w zarządzaniu GZM, w tym wspomagania decyzji organizacyjnych dotyczących kształtowania racjonalnych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych w systemie zleceń zarządzania GZM. Wdrażanie nowych praktyk ma na celu poprawę jakości i efektywności usług zarządzania GZM z wykorzystaniem selektywnie dobranych narzędzi NZP. Opracowany model organizacyjny ze względu na kompleksowość, elastyczność i adaptatywność stanowi ogólny standard organizacyjny (raster) zarządzania GZM w systemie zleceń w typowej gminie miejskiej.
10. Do identyfikacji czynników wpływających na zbiorowe decyzje remontowe wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy przeprowadzono konceptualizację i operacjonalizację oryginalnej metodyki badawczej opartej na metodzie regresji wielorakiej. Funkcję (rolę) syntetycznego wskaźnika sukcesu w zbiorowym podejmowaniu decyzji remontowych z powodzeniem wypełniła stawka funduszu remontowego uchwalana przez członków tych wspólnot na zebraniach i/lub w drodze indywidualnego zbierania głosów. Za wyborem tego wskaźnika - jako zmiennej zależnej odwzorowującej poziom sukcesu w zbiorowym podejmowaniu decyzji remontowych przez wspólnoty - przemawiała powszechność jego stosowania w praktyce zarządzania oraz dobrowolny i kolektywny charakter ustanawiania przez wspólnoty oraz brak możliwości uchylecia się jakiegokolwiek członka wspólnoty od kosztów (i korzyści) związanych z podjętą decyzją w sprawie uchwalonej stawki.

11. Kluczowym warunkiem powodzenia w podejmowaniu grupowych decyzji remontowych we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy jest odpowiednia koordynacja działań i współpraca pomiędzy właścicielami lokali prowadząca do uzyskania poparcia dla tych decyzji ze strony kwalifikowanej większości członków tych wspólnot. Badania dowiodły, że istniejący formalny mechanizm¹³⁵ zbiorowego podejmowania decyzji we wspólnotach mieszkaniowych w Polsce stanowi warunek konieczny ale nie wystarczający skutecznego podejmowania decyzji przez grupy współwłaścicieli nieruchomości wspólnych.
12. Do pokonania problemów zbiorowego podejmowania decyzji i skutecznej koordynacji działań członków wspólnot mieszkaniowych w odniesieniu do remontów nieruchomości wspólnej stosowane są dodatkowe instrumenty wspomagające grupowe podejmowanie decyzji w formie różnych bodźców selektywnych (zachęt, nagród, kar itp.) lub rozwiązań scentralizowanych (np. powołania organu koordynującego) albo lokalnych norm społecznych i innych rozwiązań budujących kapitał społeczny w tych grupach.
13. Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły pozyskanie użytecznej wiedzy o tym, które czynniki i w jakim stopniu wywierają wpływ na zbiorowe decyzje remontowe wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy na wybranym rynku mieszkaniowym. Wiedza taka może być wykorzystana przez wspólnoty mieszkaniowe do usprawnienia procesów decyzyjnych oraz systemów świadczenia usług remontowych i zarządczych prowadząc do poprawy efektywności gospodarki remontowej nieruchomości wspólnych. Może ona stać się także czynnikiem motywującym gminy do racjonalizacji decyzji prywatyzacyjnych, a właścicieli mieszkań do bardziej aktywnych postaw remontowych oraz zwiększania świadomości społecznej dbania o wspólną własność.
14. Kontynuacja prywatyzacji mieszkań komunalnych wymaga poddania tych procesów w wielu gminach gruntownym zmianom polegającym na określeniu ich docelowego zasięgu i zapewnieniu właściwej koordynacji w perspektywie strategicznej, a także na wprowadzeniu niezbędnych ograniczeń społecznych i ekonomicznych. W świetle badań rekomenduje się gminom stosowanie prywatyzacji metodą selektywną polegającej na sprzedaży wszystkich mieszkań w starannie wybranych budynkach. Takie rozwiązanie jest szczególnie preferowane w budynkach wspólnot mieszkaniowych z udziałem gmin o wysokich potrzebach remontowych i dużej liczbie lokali mieszkalnych.
15. Opracowane modele mogą być wykorzystane jako platforma umożliwiająca wdrożenie podejścia procesowego do praktyki zarządzania GZM w gminie miejskiej. Dostarczają

¹³⁵ w ustawie z dnia 24 czerwca 1994r. *o własności lokali* (t.j. Dz. U. z 2021r. poz. 1048, z 2023 r. poz. 1688).

one podstaw merytorycznych do podjęcia takich działań, jak: identyfikacja procesów, tworzenie mapy powiązań procesów, definiowanie systemu pomiaru rezultatów procesów, a także określenie właścicieli i sposobów doskonalenia procesów. Badania pokazują, że zarządzanie procesami - jako ciąg logicznie uporządkowanych działań związanych z projektowaniem, wdrażaniem i kontrolą procesów w organizacji, nakierowanych na podnoszenie jej efektywności - staje się coraz bardziej pożądanym uzupełnieniem klasycznego podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu GZM z uwagi na wzrost złożoności struktury wewnętrznej tych zasobów i rosnącą dynamikę zmian w ich otoczeniu.

4.2.2.7 Wkład cyklu publikacji w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

Przedstawiony do oceny cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych – stanowiący zbiór osiągnięć naukowych habilitanta - obejmuje szeroki krąg komplementarnych zagadnień z zakresu zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi, jako jednego ze szczegółowych obszarów zarządzania publicznego w gminach jako jednostkach samorządu terytorialnego.

Osiągnięcia naukowe zawarte w cyklu publikacji stanowiące - zdaniem autora - znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości dotyczą w szczególności:

W płaszczyźnie teoretycznej:

1. Ogólnej identyfikacji zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej jako jednostce samorządu terytorialnego w Polsce stanowiącej hybrydową formę organizacji w sensie atrybutowym.
2. Zdefiniowania pojęcia zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w szerokim rozumieniu z perspektywy zarządzania publicznego i systematyzacji (kwalifikacji) tego zarządzania w modelu kategoryzacji subdyscyplin w naukach o zarządzaniu.
3. Rozpoznania specyficznej (hybrydowej) struktury gminnych zasobów mieszkaniowych powstałej wskutek rozproszonej prywatyzacji mieszkań komunalnych i związanych z nią zmian w organizacji zarządzania tymi zasobami.
4. Identyfikacji zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w ujęciu funkcjonalnym, w tym określenia i scharakteryzowania rzeczywistych grup działań (procesów) w ramach tego zarządzania stanowiących jego główne funkcje rzeczowe.
5. Identyfikacji zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w ujęciu instytucjonalnym, w tym określenia i scharakteryzowania trzech szczebli hierarchicznych tego zarządzania ze wskazaniem właściwych podmiotów, instrumentów i realizowanych funkcji (zadań).

6. Opracowania istniejącego (rzeczywistego) modelu przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce jako standaryzowanej reprezentacji tego zarządzania w systemie mieszanym w typowej gminie miejskiej.
7. Rozpoznania słabości i ograniczeń (wad) w istniejącym modelu przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce w oparciu o wyniki analizy empirycznej tych przepływów w wybranej gminie miejskiej.
8. Zaproponowania modyfikacji (zmian) w istniejącym modelu przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce zmierzających do poprawy jakości i efektywności usług zarządczych zgodnie z wybranymi założeniami koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego.
9. Oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy realizowanej w sposób pośredni w oparciu o przejawy tego wpływu odzwierciedlone w atrybutach nieruchomości wspólnej.
10. Opracowania modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceń w Polsce jako rozwiązania o charakterze administracyjno-rynkowym (mieszanym) z przewagą regulacji administracyjnych nad rynkowymi.
11. Identyfikacji czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy wnoszącej nowe wartości do teorii zbiorowego działania grup złożonych z podmiotów publicznych i prywatnych.
12. Rozpoznania nieruchomości wspólnych we wspólnotach mieszkaniowych - z perspektywy teorii zbiorowego działania - jako zasobów wspólnej puli, do których mają zastosowanie zasady, normy, instytucje i sieci relacji wykształcone na gruncie nowego instytucjonalizmu.

W płaszczyźnie metodycznej:

1. Określenia metodyki opracowania istniejącego (rzeczywistego) modelu przepływów finansowych w zarządzaniu GZM, który przedstawia strukturę i mechanizmy przepływów finansowych w systemie mieszanym tego zarządzania integrując przepływy pieniężne sfery finansów publicznych (gminy) i sfery finansów prywatnych (wspólnot mieszkaniowych).
2. Określenia metodyki opracowania zmodyfikowanego modelu przepływów finansowych w zarządzaniu GZM uwzględniającego prywatyzację i zewnętrzne kontraktowanie usług zarządzania nieruchomościami zgodnie z wybranymi założeniami koncepcji NZP.
3. Ustalenia szczegółowej metodyki dokonywania oceny potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z wykorzystaniem metody regresji hedonicznej.

4. Określenia metodyki opracowania modelu organizacyjnego zarządzania GZM w systemie zleceń w oparciu o postulaty metody przedmiotowej modelowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa z użyciem techniki tablic kompetencyjnych Hijmansa.
5. Ustalenia szczegółowej metodyki identyfikacji czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy z wykorzystaniem metody regresji wielorakiej.

W płaszczyźnie aplikacyjnej:

1. Opracowania istniejącego modelu przepływów finansowych w zarządzaniu GZM jako płaszczyzny badań szczegółowych umożliwiających lepsze poznanie i wdrażanie zmian usprawniających to zarządzanie w płaszczyźnie finansowej.
2. Wskazania konkretnych rozwiązań usprawniających w istniejącym modelu przepływów finansowych w zarządzaniu GZM, w tym przeniesienia centrum przepływów finansowych z komunalnej jednostki zarządzającej zasobami (MHMU) do projektowanej jednostki nadzoru właścicielskiego (MHSU) usytuowanej w strukturze urzędu gminy.
3. Określenia specyficznego mechanizmu (sposobu) wywierania wpływu usług zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych wynikającego z faktu, że nieruchomość wspólna nie posiada wartości rynkowej, gdyż nie może być samodzielnym przedmiotem obrotu rynkowego.
4. Empirycznego wykazania istotnych statystycznie zależności pomiędzy wytypowanymi do badań atrybutami nieruchomości wspólnej a wartością rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy na wybranym rynku mieszkaniowym.
5. Opracowania modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceń w Polsce jako rozwiązania syntetycznego „średniego zasięgu” tworzącego ogólny standard organizacyjny tego zarządzania w typowej gminie miejskiej.
6. Ustalenia tablicy kompetencyjnej Hijmansa jako użytecznego narzędzia wspomaganie decyzji organizacyjnych kierownictwa w zakresie kształtowania racjonalnych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych w zarządzaniu GZM wybranej gminy miejskiej.
7. Zastosowania stawki funduszu remontowego - uchwalanej przez członków wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy - jako syntetycznego wskaźnika (miernika) poziomu osiąganego sukcesu w zbiorowym podejmowaniu decyzji remontowych tych wspólnot.
8. Empirycznego potwierdzenia hipotezy, że gminy wykazywały skłonność do negatywnego wpływania na zbiorowe decyzje remontowe wspólnot mieszkaniowych wykorzystując do tego posiadane udziały w nieruchomościach wspólnych należących do tych wspólnot.

4.2.2.8 Dalsze wykorzystanie osiągniętych wyników

Badania zrealizowane w ramach przedstawionego cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych nie wyczerpują problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego. Z uwagi na ważność i aktualność tej problematyki dla sprawnego funkcjonowania gminy w sferze realizacji zadań publicznych gmin o istotnym znaczeniu społecznym badania te winny być kontynuowane zarówno w nurcie teoretyczno-poznawczym, jak i pragmatyczno-usprawniającym. Dalsze prace badawcze - związane z wykorzystaniem osiągniętych wyników - mogą przebiegać w następujących kierunkach:

- określenie alternatywnych sposobów efektywnego zaspokajania potrzeb mieszkaniowych gospodarstw domowych spełniających kryteria udzielenia publicznej pomocy mieszkaniowej (jak np.: podnajem lokali w innych zasobach, rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego itp.);
- doskonalenie istniejących i wskazanie nowych koncepcji (modeli) zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi prowadzących do poprawy jakości i efektywności świadczonych usług, w tym identyfikacji barier utrudniających szersze wdrożenie systemu zlecieniowego opartego na prywatyzacji usług zarządzania nieruchomościami;
- wypracowanie zasad, metod i narzędzi umożliwiających administracji gminnej efektywny nadzór i kontrolę nad posiadanymi zasobami mieszkaniowymi, w tym określenie standardów jakościowych i mierników efektywności usług zarządczych i wykonawczych świadczonych przez podmioty zewnętrzne;
- tworzenie innowacyjnych systemów informacyjnych wspomagających decyzje związane z właściwą organizacją i sprawnym zarządzaniem GZM, a także z implementacją nowych koncepcji (modeli) zarządzania publicznego do praktyki tego zarządzania;
- doskonalenie istniejących i wdrożenie nowoczesnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi w systemie zarządzania GZM, w tym doprowadzenie do szerszego uwzględniania czynnika społecznego w procesach decyzyjnych i większego zaangażowania lokatorów komunalnych w sprawy bieżącego zarządzania tymi zasobami;
- opracowanie modeli symulacyjnych zarządzania GZM w ujęciu systemowo-dynamicznym opisujących możliwe skutki działań (lub ich braku) ze strony władz i administracji gminnej w tym obszarze zarządzania publicznego oraz drogi do zachowania równowagi dynamicznej systemu z uwzględnieniem różnych scenariuszy zdarzeń i istniejących niepewności;
- kontynuacja badań mających na celu określenie warunków, sposobów i zakresu wywierania wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową nieruchomości we wspólnotach mieszkaniowych na różnych rynkach mieszkaniowych;

- zbadanie szerszego spektrum czynników i okoliczności determinujących podejmowanie zbiorowych decyzji remontowych we wspólnotach mieszkaniowych - jako heterogenicznych grupach współwłaścicieli nieruchomości wspólnych - w różnych układach instytucjonalnych.

W podsumowaniu należy podkreślić, że przedstawione w cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych osiągnięcia naukowe habilitanta mają charakter oryginalny, są dobrze udokumentowane i uwzględniają adekwatny dorobek naukowy zaprezentowany w literaturze polskiej i zagranicznej oraz rzeczywiste uwarunkowania funkcjonowania gminnych zasobów mieszkaniowych w Polsce.

BIBLIOGRAFIA

1. Aziabab, S. (2018). A Performance Assessment of Local Authorities in Managing Public Housing in Ghana. *Journal of African Real Estate Research*, 3(1), 39-60.
2. Bailey, S.J. (1995), *Ekonomia sektora publicznego - teoria, polityka i praktyka*. Palgrave Macmillan, Londyn;
3. Barney J., D. Clark (2007), *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York.
4. Becker F.W., Dluhy M.J., Topinka, J.P. (2001), Choosing the rowers - are private managers of public housing more successful than public managers? *Am. Rev. Public Adm.* 31 (2), 181-200;
5. Belniak S. (2001), *Rozwój rynku nieruchomości w Polsce na tle krajów wysokorozwiniętych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
6. Bieniok H., J. Rokita (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa.
7. Bogataj M., D. Bogataj, S. Drobne (2023), Planning and managing public housing stock in the silver economy, *International Journal of Production Economics*. Vol. 260, 108848.
8. Bończak-Kucharczyk E. (2003), Zarządzanie nieruchomościami przez jednostki organizacyjne gminy. *Nieruchomości C.H. BECK*, 9, 10-13 i 10, 8-11.
9. Bryx M. (2006), *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
10. Bujny J., M. Maśliński (2016). Społeczne budownictwo czynszowe jako usługa w ogólnym interesie gospodarczym. *Studia Prawa Publicznego*, 2(14), 93-120.
11. Cesarski M. (2012), *Podejście ekonomiczne w polskim mieszkaniowym piśmiennictwie lat transformacji*. Problemy Rozwoju Miast, 1, s. 15-25.
12. Chen, S., Webster, C. J. (2005). Homeowners associations collective action and costs of private governance. *Housing Studies*, 20(2), 205-220.
13. Cibor, K. (2014), *Usługi użyteczności publicznej a ekonomia społeczna*. FISE Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
14. Costarelli I. (2022), 'The Social Managers Are Back in Town': the Challenges of Housing Management in a Residualised Public Housing Sector. *Critical Housing Analysis*, 9(2), 43-51.
15. Cyfert S., W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (161), s. 37-49.
16. Czischke, D. (2009), Managing social rental housing in the EU: A comparative study. *European Journal of Housing Policy*, 9(2), 121-151.
17. Czischke, D., G. van Bortel (2018), An exploration of concepts and policies on 'affordable housing' in England, Italy, Poland and The Netherlands. *Journal of Housing and the Built Environment*. 38, 283-303.
18. Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*. Wydawn. WNT, W-wa.
19. Czermiński A. (2002). Podejmowanie decyzji. W: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
20. Dolewka Z. (2013), Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych gminy. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
21. Easthope, H., 'Randolph, B. (2009). Governing the compact city: The challenges of apartment living in Sydney, Australia. *Housing Studies*, 24(2), s. 243-259.'

22. Elsinga M., J. Hoekstra (2005). Homeownership and housing satisfaction. *Journal of Housing and the Built Environment*, 20(4), 401-424.
23. Filipiak-Dylewska B. (2002), *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
24. Flieger M. (2016), *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
25. Flejterski, S., A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (2005), *Współczesna ekonomia usług*. PWN, Warszawa.
26. Flieger (2016), *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*. Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań.
27. Frąckiewicz-Wronka A. (2011), Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną - perspektywa interesariuszy. W: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.
28. Frąckiewicz-Wronka A. (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
29. Frąckiewicz-Wronka A. (2014), *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa.
30. Gao, W. (2015). Collective actions for the management of multi-owned residential building: A case of Hong Kong. *Habitat International*, 49, 316–324.
31. Glińska-Noweś A., B. Godziszewski (2010), Zarządzanie zasobami. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa.
32. Gordon J.R. (1987), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Allyn and Bacon, Boston.
33. Gruis V. (2005), Financial and Social Return in Housing Asset Management: Theory and Dutch Housing Associations 'Practice. *Urban Studies*, 42 (10), 1771- 1794.
34. Haber L. H. (1998), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, PSB, Kraków.
35. Hastings E.M., Wong S.K., Walters, M. (2006). Governance in a co-ownership environment: The management of multiple-ownership property in Hong Kong. *Property Management*, 24(3), 293–308.
36. Hencel H.(2004) (red.), *Inwestycje na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
37. Herbst I. (2013), *Problemy mieszkaniowe w Polsce. Dostęp do mieszkania w kontekście polityki prorodzinnej*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa.
38. Hijmans E. & E. (1954), *Pratique de l'organisation industrielle*. Paris.
39. Ho D.C.W., Gao W. (2013). Collective action in apartment building management in Hong Kong. *Habitat International*, 38, 10-17.
40. Hood, C. (1991), A public management for all seasons. *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
41. Jakóbiec W. (1987). *Metodyka diagnozy organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*. Instytut Wydawn. Związków Zawodowych, Warszawa;
42. Kieżun W. (2003). Zarządzanie publiczne w Polsce w drodze do Unii Europejskiej. W: B. Koźuch (red.): *Zarządzanie w sektorze publicznym*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
43. Kluza B., K. Kluza (2020), Mieszkania komunalne - wyzwanie dla polityki mieszkaniowej państwa w świetle badań wybranych miast, *Urban Development Issues*, Vol. 67, s. 75–84.
44. Kuźnik F.(2012), *Polityka rozwoju a zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*. Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, 0079-3507, t. 143, Warszawa.
45. Kornilowicz J., T. Żelawski (2007), *Mieszkalnictwo w Polsce w latach 1991-2005*. Instytut Rozwoju Miast, Kraków.
46. Kosiński E. (2014), Gospodarka mieszkaniowa gminy. Formy współdziałania gminy z podmiotami prywatnymi. *Przegląd Prawa i Administracji*, 98, 159-172.
47. Koźmiński A.K., K. Obłój (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa.
48. Koźuch B., A. Koźuch (2011), Istota współczesnych usług publicznych. W: B. Koźuch, A. Koźuch (red.). *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
49. Koźuch A., Koźuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty, S. (2016), *Obszary zarządzania publicznego*. Wydawca: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
50. Koźuch B. (2005), Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa. W: *Zarządzanie Publiczne*, 1, s. 11-22.
51. Koźuch B. (2015), Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka. W: B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.
52. Koźuch B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa.
53. Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
54. Kucharska-Stasiak E. (2008), Ewolucja modelu polityki mieszkaniowej w Polsce. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*. Vol.16 (1), s. 21-36.
55. Kucharska-Stasiak E.(2016), *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*. PWN, Warszawa.

56. Li, J., P. Monkkonen, P. (2014). The value of property management services: An experiment. *Property Management*, 32(3), 213–223.
57. Lichtarski J., D. Bąk-Grabowska (2017). Zarządzanie publiczne - rozważania o granicach. *Zarządzanie Publiczne*, 2(40), 7-16.
58. Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. PWE, Warszawa.
59. Lis P.(2008), *Polityka państwa w zakresie finansowania inwestycji mieszkaniowych*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
60. Lis P. (2019), *Polityka mieszkaniowa dla Polski. Dlaczego potrzeba więcej mieszkań na wynajem i czy powinno je budować państwo*. Forum Idei, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
61. Majchrzak M. (2005), *Gospodarka i polityka mieszkaniowa w gminach*. W: A. Zalewski (red.): *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 207-275.
62. Manville G., R. Greatbanks (2020), Performance management in hybrid organizations: A study in social housing. *European Management Journal*, 38 (3), 533-545.
63. Markowski, T., D. Sikora-Fernandez (2019), Publiczny wymiar zasobów mieszkaniowych. *Samorząd Terytorialny*, nr 1-2, s. 36-48.
64. Markowski T., D. Drzazga, D. Sikora-Fernandez, L. Groeger, J. Danielewicz (2018), *Raport w sprawie polityki mieszkaniowej państwa*. Studia KPZK PAN, Tom CLXXXV, Warszawa.
65. Marona B. (2018), *Zarządzanie nieruchomościami gmin jako obszar teoretycznych rozważań i badań empirycznych w ramach zarządzania publicznego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria Specjalna Monografie, nr 258, Kraków.
66. Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
67. Metcalfe L. (1993), *Public Management: from Imitation to Innovation*. W: J. Kooiman (red.), *Modern Governance. New Government-Society Interaction*. SAGE Publications, London.
68. Mikołajczyk, Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
69. Molina L., D. Czischke, R. Rolnik (2019), Housing policy issues in contemporary South America: an introduction, *International Journal of Housing Policy*, 19(3), 277-287.
70. Mrela H. (1979), *Metody badań pracy - metody i techniki organizatorskie*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
71. Muczyński A. (2011), Gospodarowanie gminnymi zasobami lokalowymi z perspektywy polityki mieszkaniowej. *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 19 (2), s. 7-25.
72. Muczyński A. (2017), *Luka remontowa w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. W: Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, 16(4), s. 287-294.
73. Muczyński A. (2022), Management of public-private housing condominiums: the case of municipalities in the Warmia and Mazury province in Poland. *Acta Sci. Pol. Administratio Locorum* 21(4), 549–560.
74. Muczyński A., S. Goraj (2021). Dispersed privatization of council housing: some structural effects in the municipal housing stock in Olsztyn, Poland. *Acta Sci. Pol. Administratio Locorum* 20(4), 361–377.
75. Muczyński A., Z. Sujkowski (2004), *Klasyfikacja funkcjonalna gminnych zasobów nieruchomości*. Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, 3 (1), s. 21-30.
76. Muzioł-Węclawowicz A., K. Nowak (red.) (2018), *Mieszkalnictwo społeczne. Raport o stanie polskich miast*. Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa.
77. Nadler G. (1967), *Projektowanie systemów pracy: The Ideals Concept*. R.D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
78. Nalepka A., 2005, *Projektowanie systemu zarządzania nieruchomościami*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 687, s. 5-23.
79. Nalepka A. (2012), Identyfikacja systemu zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa. *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol. 20(3), s. 5-16.
80. Nalepka A. (1995), *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*. Wydawnictwo AE w Krakowie.
81. Nalepka A. (2001), *Struktura organizacyjna*. Wydawnictwo Antykwa s.c., Kraków.
82. Nalepka A. (2008), Systemy zarządzania zasobem nieruchomości gminy. *Świat Nieruchomości*. Nr 64, 5-9.
83. Nalepka A. (2006), *Zarządzanie nieruchomościami. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
84. Nalepka A, 2005, Zarządzanie zasobem nieruchomości mieszkaniowych aspekt organizacyjny. *Problemy Rozwoju Miast*. Zeszyt 1-2, s. 65-75.
85. Niemczyk J. (2020), *Metodologia nauk o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
86. Nordsieck, F., *Betriebsorganisation - Lehre und Technik*. Text- und Tafelband; Stuttgart, 1961.
87. Nyczaj K. (2000). Doskonalenie organizacji metodą tablic kompetencyjnych. *Ek. Org. Przeds.*, 12, 14-18.
88. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

89. Pittini A. (2019), *The State of Housing in the EU 2019*. Housing Europe, the European Federation of Public, Cooperative and Social Housing, Brussels.
90. Perry J., K. Kraemer (1983), *Public Management: Public and Private Perspectives*, Mayfield, California.
91. Polak, A. (2007), Sektor budownictwa społecznego w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Szkoła Główna Handlowa, z. 79, s. 124-143.
92. Pollitt Ch., G. Bouckaert (2000), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford.
93. Priemus H., F. Dieleman, D. Clapham, (1999), Current development in social housing management, *Netherlands Journal of Housing and the Built Environment*, 14, s. 211-224.
94. Przybyła M., W. Wudarzewski, J. Koziński, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 1993.
95. Przymieński A., M. Oliwa-Ciesielska (2014). *Publiczna pomoc mieszkaniowa a demarginalizacja społeczna ludności ubogiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
96. Raczyńska, M., K. Krukowski (2020), *Zarządzanie w administracji publicznej. Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
97. Rataj Z. (2018), *Spoleczne budownictwo mieszkaniowe i jego rola w zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych niezamożnych potrzeb mieszkaniowych w Polsce*. Wydawca CeDeWu, Warszawa.
98. Rataj Z., R. Iwański, B. Bugajska, (2018). Społeczne budownictwo mieszkaniowe wobec starzenia się polskiego społeczeństwa. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 80(1), 287-300.
99. Read D.C., D. Sedgwick (2022), Competing Logics in the Affordable Housing Industry: A Comparative Analysis of How Various Types of Professionals in the For-Profit and Non-Profit Sectors Conceptualize Their Work and that of Their Companies. *Housing, Theory and Society*, 40(2), 159-169.
100. Sadowska B. (2012), Komunalna gospodarka mieszkaniowa w gminach jako ważny element polityki społecznej państwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 27, s. 509-518.
101. Salamon M., A. Muzioł-Węclawowicz (2015), *Mieszkalnictwo w Polsce: analiza wybranych obszarów polityki mieszkaniowej*. Wydawca: Habitat for Humanity Poland, Warszawa.
102. Samuelson, P.A., W. D. Nordhaus (2004), *Ekonomia* tom I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
103. Sharam A., S. McNelis, H. Cho, C. Logan, T. Burke, P. Rossini (2021), Towards an Australian social housing best practice asset management framework, AHURI Final Report No. 367a, Melbourne.
104. Sikora-Fernandez D. (2010), *Identyfikacja ograniczeń w efektywnym zarządzaniu komunalnymi zasobami mieszkaniowymi w Łodzi - propozycje zmian*. Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica, 243, 181-200.
105. Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
106. Stabryła A. (1980), Projektowanie bazowe procesu zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem aspektów funkcjonalnych. ZN AE Kraków, 124.
107. Steinmann H., G. Schreyögg (1995), *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
108. Stewart, J., Walsh, K. (1992), Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi. *Public Administration*, 70, 499-518;
109. Stiglitz J. E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego*. WN PWN, Warszawa.
110. Suchecka J. (2010), *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
111. Sudół S. (2014), Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. W: *Organizacja i Kierowanie*, Nr 1(161), s. 11-35.
112. Sudół S., B. Kożuch (2010). Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
113. Sułkowski L. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*. PWE, Warszawa.
114. Szelańska A. (2021), Wyzwania współczesnej polskiej polityki mieszkaniowej. *Studia BAS*, 2(66), 9-33.
115. Sześciło, D. (2014). Administracja dobrobytu. Ewolucja zakresu i form wykonywania funkcji świadczącej. W: D. Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*. Wydawca Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, Warszawa.
116. Szymaniec-Mlička K. (2015). Wykorzystanie podejścia zasobowego do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 402, 378-386.
117. Tertelis M, *Restrukturyzacja zarządzania nieruchomościami komunalnymi*. Wydawnictwo MUNICIPIUM, Warszawa, 2000.
118. Tertelis M. (2009), Usprawnianie zarządzania dużymi portfelami nieruchomości. W: M. Tertelis, S. Vieyra, J. Karp, J. *Zarządzanie wartością nieruchomości mieszkaniowych*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
119. Trzcieniecki J. (1979), *Projektowanie systemów zarządzania*. PWN, Warszawa.
120. UNECE (2006), *Guidelines on Social Housing: Principles and Examples*, United Nations, New York.

121. Walker R. M. (2000), The Changing Management of Social Housing: The Impact of Externalisation and Managerialisation, *Housing Studies*, 15(2), 281-299.
122. Wilhelmsson, M. (2008), House price depreciation rates and level of maintenance. *Journal of Housing Economics*, 17(1), s. 88-101
123. Włudyka T., M. Smaga (2012), *Instytucje gospodarki rynkowej*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
124. Wollmann, H. (2004), Reformy samorządowe w Wielkiej Brytanii, Szwecji, Niemczech i Francji: między organizacjami wielofunkcyjnymi i jednofunkcyjnymi. *Local Government Studies*, 30 (4), 639-665.
125. Yau, Y. (2011). Collectivism and activism in housing management in Hong Kong. *Habitat International*, 35(2), 327-334.
126. Yip N. M., Forrest R. (2002). Property owning democracies? Homeowner corporation in Hong Kong. *Housing Studies*, 17(5), 703-720.
127. Yip N. M., Chang C.O., Hung T.Y. (2007). Modes of condominium management a principal-agent perspective. *Facilities*, 25(5/6), 215-226.
128. Zakrzewska-Bielawska A., M. Trocki (2010), Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
129. Zaniewska H., N. Dąbkowski, M. Thiel, 2014, *Budownictwo mieszkaniowe z udziałem środków publicznych w gminach*. W: *Problemy Rozwoju Miast*, 4, s. 49-51.
130. Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.) (2004), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*. MSAP w Krakowie, MSWiA w Warszawie, Kraków-Warszawa.
131. Zieleniewski J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa.
132. Ziółkowska B., P. Bogdał (2021), *Dylematy zarządzania publicznego w działalności Zakładów Gospodarki Mieszkaniowej w obszarze mieszkalnictwa*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

INNE ŹRÓDŁA

1. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie problematyki związanej z definicją mieszkalnictwa socjalnego jako usługi świadczonej w ogólnym interesie gospodarczym*, Dz.U. UE 2013/C 44/09P.
2. *Główne problemy, cele i kierunki programu wspierania rozwoju budownictwa mieszkaniowego do roku 2020* (2010), [www.orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/wgdruk/3725/\\$file/3725.pdf](http://www.orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/wgdruk/3725/$file/3725.pdf). SejmRP.
3. *Narodowy Program Mieszkaniowy* (2016), Uchwała nr 115/2016 Rady Ministrów z dn.27.09.2016r., www.muir.gov.pl/media/51635/Narodowy_Program_Mieszkaniowy.pdf.
4. NIK (2012), *Gospodarowanie lokalami komunalnymi w budynkach mieszkalnych*. Nr 185/2012/P/12/ /069/ KIN.
5. NIK (2014), *Gospodarowanie zasobami najstarszych budynków komunalnych*. Nr 1/2015/P/14/032/ KIN.
6. NIK (2014), *Wykonywanie przez wybrane gminy obowiązku zapewnienia lokali socjalnych i pomieszczeń tymczasowych*. Nr 175/2014/P/14/104/LPO.
7. NIK (2019), *Wykonywanie przez gminy zadań z zakresu gospodarki mieszkaniowej*. Informacja o wynikach kontroli. Nr 181/2018/P/18/005/KAP.
8. NIK (2020), *Działania administracji publicznej na rzecz zaspokajania potrzeb mieszkaniowych gospodarstw domowych o niskich dochodach*. Informacja o wynikach kontroli. Nr 16/2020/P/19/033KIN.
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym* (t. j. Dz. U. z 2023 r., poz. 40, 572)
10. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. *o gospodarce komunalnej* (t. j. Dz. U. z 2017 r., poz. 827 z zm.).
11. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. *o gospodarce nieruchomościami* (t. j. Dz. U. z 2023 r., poz. 344 ze zm.).
12. Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. *o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego* (t. j. Dz. U. z 2023 r., poz. 725).
13. Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. *o własności lokali* (t.j. Dz. U. z 2021r. poz. 1048, z 2023 r. poz. 1688)
14. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. *o finansach publicznych* (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1270, 1273, 1407, 1429, 1641, 1693).
15. Ustawa z dnia 22 marca 2018r. *o zmianie ustawy o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych, ustawy o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego oraz niektórych innych ustaw*. (Dz. U. z 2018r., poz. 756)

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

5.1 Aktywność naukowa habilitanta w macierzystej uczelni

Moja aktywność naukowa w macierzystej uczelni odnosi się do działalności naukowo-badawczej realizowanej przeze mnie w okresie od 01.01.1990 roku do 31.08.1999 roku w Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie, a następnie od 01.01.1999 roku do dnia dzisiejszego w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie. Po uzyskaniu stopnia doktora moja działalność naukowa w macierzystej uczelni skupiała się na pięciu głównych obszarach (nurtach) badawczych, które obejmowały takie grupy zagadnień, jak:

- A) zarządzanie przestrzenią obszarów wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju zrównoważonego i racjonalnej organizacji przestrzeni rolniczej,**
- B) badanie rynku i wycena nieruchomości,**
- C) gospodarowanie gminnymi zasobami nieruchomości,**
- D) zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi,**
- E) zarządzanie nieruchomościami.**

Nurty te odwzorowują ewolucję moich zainteresowań badawczych, która następowała wraz ze wzrostem społecznego zapotrzebowania na wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu w sferze zarządzania obszarami i nieruchomościami w organizacjach należących do sektora publicznego i prywatnego. Szczególne miejsce w dorobku naukowym zajmuje problematyka zarządzania publicznymi zasobami mieszkaniowymi w dyspozycji organizacji (jednostek) samorządu gminnego, która nabrała istotnego znaczenia od strony teoretycznej i praktycznej w wyniku procesów transformacji ustrojowej w Polsce, w tym restrukturyzacji, komunalizacji i prywatyzacji mienia Skarbu Państwa.

A) Zarządzanie przestrzenią obszarów wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju zrównoważonego i racjonalnej organizacji przestrzeni rolniczej

Pierwszy z wymienionych nurtów stanowił kontynuację i rozszerzenie badań prowadzonych przeze mnie przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora. Badania naukowe w ramach tego nurtu dotyczyły problematyki szeroko pojętego zarządzania przestrzenią obszarów wiejskich ze uwzględnieniem rozwoju zrównoważonego i racjonalnej organizacji przestrzeni rolniczej. Podstawowa problematyka realizowanych badań naukowych w ramach tego nurtu obejmowała takie zagadnienia (wątki badawcze), jak:

1. Rozwój zrównoważony i przekształcenia strukturalne obszarów wiejskich

W rezultacie badań dokonano przeglądu, analizy i oceny gospodarki gruntami na obszarach wiejskich w Polsce z uwzględnieniem działań prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych z punktu widzenia racjonalnego wykorzystania tych zasobów. Analizom poddano procesy kolektywizacji ziemi, przekształcenia struktury użytkowania gruntów i realizację postulatów ekorozwoju w okresie powojennym, a także skutki restrukturyzacji i prywatyzacji byłych państwowych gospodarstw rolnych przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa. W dalszej kolejności oceniono procesy transformacji przestrzenno-strukturalnej polskiego rolnictwa w latach 1990-2000 oraz perspektywy jego rozwoju do roku 2010. Szczególny nacisk położono na analizę zmian zatrudnienia i poziomu produkcji w rolnictwie, struktury przestrzenno-własnościowej gospodarstw rolnych i struktury użytkowania ziemi. Zbadano zmiany poziomu nakładów inwestycyjnych w gospodarstwach rolnych i wyposażenia wsi w urządzenia infrastruktury technicznej. Następnie przedstawiono prognozę przekształceń strukturalnych polskiego rolnictwa do roku 2010, w tym główne priorytety rozwojowe w obrębie sektora rolnego w Polsce. Wyniki badań przedstawiono m.in. w następujących publikacjach zagranicznych:

Muczyński A., S. Surowiec, W. Żebrowski, *Land Management in Rural Areas in Poland - Background to the Economic Transformation in the Nineties*. Materiały Konferencyjne International Conference on Land Management, Royal Institute of Chartered Surveyors, University of East London, England, 1997.

Suchta J., J. Jasiński, **A. Muczyński**, 2002, *Der Transformationsprozess der polnischen Landwirtschaft in den Jahren 1990-2000 und Perspektiven ihrer Entwicklung bis zum Jahr 2010*. In: *Landwirtschaftliche Unternehmen in der Transformation. Parallelen und Divergenzen in den neuen Bundesländern, Polen und Ungarn*. Herausgegeben und von Ludger Hinners-Tobrägel und Jürgen Heinrich. Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa IAMO. Wissenschafts-verlag Vauk Kiel KG, str. 305-316.

2. Kształtowanie struktury przestrzennej gospodarstw rolnych poprzez scalenia gruntów

Zrealizowane badania związane były z potrzebami i możliwościami dokonania kluczowych zmian w strukturze przestrzennej gospodarstw rolnych poprzez scalenia gruntów na obszarach o dużym udziale gruntów prywatnych i państwowych pozostających w dyspozycji Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa. W ramach analizowanego wątku badawczego dokonano identyfikacji, systematyki i analizy efektów scaleń gruntów oraz wskazano możliwości lepszej organizacji struktury przestrzennej obszarów poprzez realizację prac scaleniowych. Do najważniejszych osiągnięć należy opracowanie propozycji metodycznych w zakresie:

- programowania, projektowania i realizacji scaleń gruntów gospodarstw rolnych w ujęciu statycznym i dynamicznym prowadzących do uzyskania optymalnej efektywności ekonomicznej tych zabiegów na wybranym obszarze,

- optymalizacji struktury obszarowej gospodarstw rolnych w dostosowaniu do lokalnych potrzeb i możliwości przekształcania tej struktury poprzez scalenia gruntów z punktu widzenia stopnia wykorzystania zasobów siły roboczej w badanych gospodarstwach,
- optymalizacji parametrów powierzchni i kształtu działek rolnych na obszarze poddanym pracom scaleniowym z uwzględnieniem takich kryteriów ekonomicznych, jak: straty brzegowe w plonie i w dodatkowej ilości pracy (na nawroty), a także koszty przewozu planów, nawozów i środków ochrony roślin.

Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono na krajowych konferencjach naukowych oraz opublikowano w biuletynie KPZK PAN i w zeszytach naukowych o zasięgu krajowym.

Publikacje w języku polskim obejmują następujące pozycje:

Muczyński A., S. Surowiec, 1995, *Efekty scalenia gruntów gospodarstw indywidualnych*. W: Geodezja i Kartografia, Tom XLIV, Zeszyt Nr 2-3, str. 157-164.

Muczyński A., 1996, *Metoda dynamicznego programowania przekształceń struktury przestrzennej rolnictwa poprzez scalenia gruntów*. W: *Nowa generacja w badaniach gospodarki przestrzennej* pod redakcją Ryszarda Domańskiego. Biuletyn KPZK PAN, Zeszyt Nr 174, str. 409-423.

Muczyński A., 1998, *Koncepcja metodyki programowania oraz projektowania i realizacji prac scaleniowych na gruntach gospodarstw indywidualnych*. W: Acta Acad. Agricult. Tech. Olszt., Geodaesia et Ruris Regulatio, Zeszyt Nr 28, str. 23-30.

Muczyński A., S. Surowiec, 1998, *Metoda optymalizacji struktury obszarowej gospodarstw rolnych w dostosowaniu do prac scaleniowych*. W: Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej w Krakowie, Nr 335, Zeszyt 59, str. 351-358.

Muczyński A., 1999, *Optymalizacja powierzchni i kształtów działek rolnych w pracach scaleniowych*. W: Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej w Krakowie, Nr 353, Zeszyt 68, str. 303-310.

Muczyński A., 2003, *Algorytmy programowania prac scaleniowych w wybranym zbiorze obrębów wiejskich*. W: Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Zeszyt Nr 464, str. 163-175.

Problemy, potrzeby i propozycje związane z właściwą organizacją struktury przestrzennej gospodarstw rolnych przez scalenia gruntów w związku z wdrożeniem gospodarki rynkowej, prywatyzacją mienia rolnego Skarbu Państwa i przekształceniami struktury przestrzenno-własnościowej rolnictwa w Polsce prezentowano ponadto na konferencjach naukowych o zasięgu międzynarodowym:

Muczyński A., S. Surowiec, *Förderung des Strukturwandels in der polnischen Landwirtschaft durch Flurbereinigung*. W: Materiały Konferencyjne 22nd International Symposium European Faculty of Land Use and Development nt. *Ecodevelopment of Rural Areas*, AR-T w Olsztynie, Olsztyn, 1995.

Muczyński A., S. Surowiec, *The spatial structure formation principle for farms undergoing land consolidations works in Poland*. W: Materiały Konferencyjne 23rd International Symposium European Faculty of Land Use and Development nt. *Land Reform and Sustainable Development*, Royal Institute of Chartered Surveyors, University of East London, England, 1995.

3. Restrukturyzacja obszarów wiejskich w aspekcie integracji europejskiej

Problematyka dotycząca restrukturyzacji przestrzennej obszarów wiejskich w dostosowaniu do standardów Unii Europejskiej realizowana była w ramach międzynarodowego programu badawczego z Uniwersytetem Technicznym w Monachium, w którym spełniałem funkcję głównego wykonawcy. W rezultacie badań wstępnych zidentyfikowano koncepcję polityki zintegrowanego rozwoju obszarów wiejskich w krajach UE, w tym cele i zasady finansowo-organizacyjne tej polityki, a także kierunki zmian we wspólnej polityce rolnej. W dalszej kolejności przeprowadzono badania ankietowe odnośnie do możliwości, potrzeb i oczekiwań rolników makroregionu północno-wschodniego Polski w zakresie restrukturyzacji obszarów wiejskich w kontekście warunków i wymogów integracji z Unią Europejską. Na tej podstawie opracowano diagnozę poziomu przystosowania polskiego rolnictwa do standardów unijnych, a następnie sformułowano wnioski odnośnie do niezbędnych działań przystosowawczych. Wyniki badań opublikowano w następujących pozycjach:

Hopfer A., **A. Muczyński**, 1997, *Europejska polityka rozwoju obszarów wiejskich*. W: *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Zeszyt Nr 312*, str. 33-43.

Muczyński A., A. Senetra, 1997, *Przekształcenia strukturalne w rolnictwie makroregionu północno-wschodniego w aspekcie integracji europejskiej*. W: *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Zeszyt Nr 312*, str. 297-307.

Bajerowski T., **A. Muczyński**, A. Senetra, 1998, *Możliwości restrukturyzacji obszarów wiejskich w dostosowaniu do standardów Unii Europejskiej na przykładzie północno-wschodniego makroregionu Polski*. W: *Prawne i przestrzenne problemy gospodarowania nieruchomościami* pod redakcją Andrzeja Hopfera. Biuletyn KPZK PAN, Zeszyt Nr 183, str. 91-99.

B) Badanie rynku i wycena nieruchomości

Rozpoczęcie mojej działalności naukowo-badawczej korespondowało z powstaniem rynku nieruchomości w Polsce oraz rozwojem systemu i metodyki wyceny nieruchomości. Stąd też po ukończeniu specjalistycznych studiów podyplomowych aktywnie włączyłem się w ten nurt badawczy w sensie naukowym, dydaktycznym i praktycznym, jako rzeczoznawca majątkowy (od 1997 r.). Mój dorobek naukowy w tym obszarze obejmuje trzy następujące zagadnienia:

I. Metodyczne i praktyczne aspekty wyceny nieruchomości

W ramach tego wątku badania dotyczyły doskonalenia metod i technik określania wartości rynkowej nieruchomości. Główne osiągnięcia naukowe w tym zakresie koncentrowały się na opracowaniu szczegółowych zasad i procedur określania wartości rynkowej nieruchomości podejściem dochodowym. Wyniki badań przedstawiono m.in. w następujących publikacjach:

Hopfer A., Bajerowski T., Cymerman R., Laguna T.M., **Muczyński A.**, Nowak A., Suchta J., Surowiec S., Turkowski K., Waśniewski R., Żebrowski W., *Szacowanie nieruchomości niezurbanizowanych*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową A. Hopfera. Wydanie I, ISBN 83-85946-18-7, Wydawnictwo TWIGGER SA, Warszawa, 1997.

Muczyński A., 2000, *Wartość rezydualna w wycenie i zarządzaniu nieruchomościami*. Materiały VIII Konferencji Naukowej pt. *Koncepcje wartości w teorii i praktyce wyceny nieruchomości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN 83-87296-09-5, Olsztyn, str. 80-89.

Cellmer R., J. Czerkies, **A. Muczyński**, S. Żróbek, *Wycena wartości rynkowej nieruchomości* pod redakcją Sabiny Żróbek. ISBN 83-7299-093-X, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn, 2001.

Muczyński, A., 2002, *Podstawowe procedury wyceny nieruchomości podejściem dochodowym*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 3(58), str. 19-23.

Cellmer R., J. Czerkies, **A. Muczyński**, S. Żróbek, *Określanie wartości rynkowej nieruchomości* pod redakcją naukową Sabiny Żróbek, ISBN 83-7299-153-7, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn, 2002.

Muczyński, A., 2003, *Zastosowanie modeli potęgowych do wyceny nieruchomości podejściem dochodowym*. W: Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 2 (61), str. 28-33.

Cellmer R., J. Czerkies, J. Jasiński, **A. Muczyński**, S. Żróbek, *Metodyka określania wartości rynkowej nieruchomości (przykłady operatorów szacunkowych)* pod redakcją Sabiny Żróbek, ISBN 978-83-88999-03-1, Wydanie III, Educaterra, Olsztyn, 2007.

Cymerman R., W. Cymerman, I. Gieroń, Z. Gryguć, C. Kowalczyk, L. Kotlewski, **A. Muczyński**, A. Nowak, A. Szczepańska, *Operaty szacunkowe* pod redakcją Andrzeja Nowaka, ISBN 978-83-88999-58-1, Wydanie II poprawione i uzupełnione, Educaterra, Olsztyn, 2013.

Cymerman R., W. Cymerman, I. Gieroń, Z. Gryguć, C. Kowalczyk, L. Kotlewski, **A. Muczyński**, A. Nowak, A. Szczepańska, *Zasady sporządzania operatów szacunkowych* pod redakcją Andrzeja Nowaka, ISBN 978-83-88999-62-8, Educaterra, Olsztyn, 2016.

W miarę poszerzania zakresu wiedzy teoretycznej i empirycznej moje zainteresowania naukowe ewoluują w kierunku wyceny przedsiębiorstw, czego wyrazem jest publikacja:

Muczyński A., 2012, *Wartość udziałów w spółkach komunalnych prowadzących działalność w obszarze użyteczności publicznej*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (101), str. 1-6.

2. Badania i analizy lokalnych rynków nieruchomości

Pogłębianie wiedzy teoretycznej i doskonalenie praktyki w zakresie wyceny i zarządzania nieruchomościami wymaga systematycznych i metodycznie ugruntowanych badań i analiz otoczenia rynkowego nieruchomości. W ramach tego zagadnienia badano zjawiska i procesy zachodzące na lokalnych rynkach nieruchomości starając się określić zależności i związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy danymi rynkowymi a istotnymi parametrami stosowanymi w procedurach określania wartości rynkowej nieruchomości i podejmowania decyzji zarządczych. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metod wielowymiarowej regresji nieliniowej i sztucznych sieci neuronowych. Główne osiągnięcia naukowe w tym zakresie dotyczą estymacji modeli ekonometrycznych stóp kapitalizacji i rynkowych stawek czynszów najmu nieruchomości na wybranym rynku nieruchomości. Ponadto przedstawiono

koncepcję i dokonano oceny wpływu właścicieli instytucjonalnych na rynek nieruchomości.

Wyniki badań zaprezentowano w takich pozycjach, jak:

Muczyński A., 2003, *Ekonometryczne modelowanie stopy kapitalizacji nieruchomości*. W: *Metodyka ustalania stóp procentowych na potrzeby wyceny i gospodarowania nieruchomościami*. Wydawnictwo PWSZ w Koninie, ISBN 83-88335-11-1, str. 82-95.

Muczyński A., 2006, *Ocena rynkowej adekwatności czynszu najmu w gminnych zasobach mieszkaniowych*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol. 14, Nr 1, str. 159-175.

Muczyński A., R. Cellmer, *The Influence of Institutional Real Estate Owners on Real Estate Market: Case Study of Olsztyn, Poland*. W: *Materiały 13th European Real Estate Society Conference in Weimar, Germany*, 2006.

Muczyński A., K. Mijalska, Z. Sujkowski, 2007, *Modelowanie czynszów najmu lokali mieszkalnych i użytkowych na rynku nieruchomości*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*. Vol. 15, Nr 3-4, str. 177-185.

Muczyński A., M. Kołek, 2007, *Modelowanie czynszu najmu lokali użytkowych gminy z zastosowaniem sztucznych sieci neuronowych*. W: *Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum*, Zeszyt Nr 6 (2), str. 55-67.

Muczyński A., R. Cellmer, 2010, *The role of institutional owners on real estate market: Case Study of Olsztyn, Poland*. In: *Nowitni Dosjagnienia Geodezji, Geoinformatyki Ta Ziemiowporiadkuwanna - Ewropejskij Doswid, Zbinuk naukowych prac*, Wypusk 6, ISBN 978-966-2188-21-9, Ukraine, Czernichów, str. 103-112.

Muczyński A., M. Walacik, 2016, *Neural networks modelling of municipal real estate market rents rates*. W: *Folia Oeconomica Stetinensia*, Vol. 16, Issue 2, pp. 17-28.

3. Monitorowanie rynku i wycena nieruchomości w systemie niemieckim

Doskonalenie i rozwój polskiego systemu wyceny nieruchomości od strony teoretycznej, metodycznej i praktycznej skłania do rozpoznania adekwatnych rozwiązań i doświadczeń zagranicznych w krajach o ustabilizowanej gospodarce rynkowej. Z racji położenia i wielu podobieństw w sferze instytucjonalnej i prawnej szczególnie interesujące z punktu widzenia możliwości wykorzystania w warunkach polskich są rozwiązania we wspomnianym zakresie przyjęte w Niemczech. Funkcjonuje tam bowiem dobrze wykształcony, przejrzysty i spójny system szacowania nieruchomości opierający się na urzędowej rejestracji cen transakcyjnych. W ramach badań dokonano identyfikacji, charakterystyki i analizy niemieckiego systemu wyceny nieruchomości. Studiami i analizami objęto w szczególności niemiecki system monitorowania rynku nieruchomości, których wyniki zostały częściowo wykorzystane przy tworzeniu odpowiednich rozwiązań organizacyjnych w Polsce. Ponadto badaniom poddano system kształcenia i kategorie rzeczoznawców majątkowych w Niemczech, a także główne rozwiązania metodyczne w zakresie szacowania nieruchomości w szkole niemieckiej, w tym model oraz zasady i metody określania wartości rynkowej nieruchomości. Dokonano również analizy porównawczej niemieckiej i polskiej metodyki wyceny nieruchomości podejściem

dochodowym formułując wnioski i zalecenia odnośnie możliwych ulepszeń metodyki wyceny dochodowej przyjętej w Polsce. Wyniki badań przedstawiono m.in. w publikacjach:

Muczyński A., 1999, *Analiza niemieckiego systemu monitorowania rynku nieruchomości – część 1*. Kwartalnik Rzeczoznawca Majątkowy, Nr 2 (21), str. 30-32.

Muczyński A., 1999, *Analiza niemieckiego systemu monitorowania rynku nieruchomości – część 2*. Kwartalnik Rzeczoznawca Majątkowy, Nr 3 (22), str. 22-25.

Muczyński A., 1999, *Wycena nieruchomości w Niemczech*. W: *Zasady wyceny nieruchomości w świecie* pod redakcją Andrzeja Hopfera. Wydawnictwo: Zachodnie Centrum Organizacji w Zielonej Górze, ISBN 83-87161-24-1, Zielona Góra, str. 21-99.

Muczyński A., 2002, *Model wartości rynkowej w niemieckim systemie wyceny nieruchomości*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 1 (56), str. 23-28.

Muczyński A., 2002, *Metodyczne aspekty wyceny nieruchomości podejściem dochodowym w polskim i niemieckim systemie szacowania*. Materiały X Konferencji Naukowej nt. *Metodyka wyceny praw do nieruchomości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN 83-87396-17-6, Olsztyn, str. 37-48.

C) Gospodarowanie gminnymi zasobami nieruchomości

Gospodarowanie gminnymi zasobami nieruchomości jest działalnością o charakterze ciągłym, która obejmuje podejmowanie decyzji oraz dokonywanie czynności faktycznych i prawnych dotyczących nieruchomości komunalnych, ukierunkowaną przede wszystkim na efektywne wykorzystywanie tych nieruchomości w procesach realizacji zadań publicznych jednostek samorządu lokalnego. Prezentując dorobek naukowy w tym obszarze należy wskazać na badania o charakterze wstępnym (porządkującym) w wyniku których dokonano rozpoznania i analizy ogólnych zasad oraz form gospodarowania zasobami nieruchomości komunalnych o funkcjach użyteczności publicznej. Ponadto dokonano identyfikacji sposobów pozyskiwania nieruchomości do zasobów gmin i opracowania kompleksowej klasyfikacji tych zasobów z uwzględnieniem kryteriów przedmiotowych i funkcjonalnych. W ramach dalszych prac badawczych kontynuowano badania klasyfikacyjne dotyczące zasobów lokalowych gmin z wykorzystaniem sztucznej sieci neuronowej Kohonena oraz klasycznych metod taksonomii numerycznej i symbolicznej. Wyniki tych badań przedstawiono m.in. w publikacjach:

Muczyński A., 2002, *Gospodarka i zarządzanie nieruchomościami publicznymi na przykładzie cmentarzy komunalnych jako zadanie własne gminy*. W: *Zarządca-Doradca* Nr 1: 56-58.

Muczyński A., 2004, *Sposoby pozyskiwania nieruchomości do zasobu gminnego*. W: *Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami*, Educaterra, Olsztyn, Nr 1(64), str. 28-32.

Muczyński A., Z. Sujkowski, 2004, *Klasyfikacja funkcjonalna gminnych zasobów nieruchomości*. W: *Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum*, Zeszyt Nr 3 (1), str. 21-30.

Muczyński A., R. Żróbek, Z. Sujkowski, *Principles of Public Real Estate Management in Poland from 1990*. W: *Materiały 13th European Real Estate Society Conference in Weimar, Germany, 2006*.

Muczyński A., 2009, *Grupowanie nieruchomości wspólnot mieszkaniowych z wykorzystaniem sieci Kohonena*. W: *Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum*, Nr 8 (4), str. 5-15.

Muczyński A., A. Mroziak, 2009, *Klasyfikacja zasobów budynkowych gminy metodą analizy skupień*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol.17, Nr 4, str. 23-35.

Muczyński A., 2010, *Podział zasobu nieruchomości wspólnot mieszkaniowych z wykorzystaniem drzewa klasyfikacyjnego*. W: *Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum*, Zeszyt Nr 9(4), str. 73-84.

Dalsze badania tej problematyki koncentrowały się na dwóch kierunkach:

1. Gospodarowanie zasobami lokalowymi gminy miejskiej - zasady i problemy

W ramach tego wątku badawczego dociekania naukowe koncentrowały się na problemach gospodarowania zasobami lokali mieszkalnych i użytkowych gminy miejskiej. W pierwszej fazie badań dokonano analizy treści głównych dokumentów strategicznych w obszarze gminnej gospodarki lokalowej ze wskazaniem zakresu i źródeł informacji niezbędnych do ich sporządzania, a także zidentyfikowano szczegółowe zasady gospodarowania zasobami lokali mieszkalnych i użytkowych na przykładzie typowej gminy miejskiej. Następnie opracowano diagnozę stanu istniejącego zasobów lokalowych wybranej gminy miejskiej w ujęciu ilościowym i jakościowym oraz dokonano oceny opłacalności lokali komercyjnych z zasobu wybranej gminy miejskiej. W dalszej kolejności badania empiryczne ukierunkowano na takie problemy, jak: ocena rozmiarów luki remontowej w zasobach komunalnych i wspólnotowych, określenie potrzeb i kierunków (konceptji) przemieszczania najemców komunalnych oraz analiza efektywności ekonomicznej gospodarowania gminnymi zasobami mieszkaniowymi.

Wyniki zrealizowanych badań zaprezentowano m.in. w następujących publikacjach:

Muczyński A., Z. Sujkowski, 2003, *Zakres merytoryczny i informacyjny programów gospodarowania gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. *Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami*, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (63), str. 36-41.

Muczyński A., 2005, *Zasady gospodarowania gminnymi zasobami lokali użytkowych na przykładzie miasta Olsztyna*. W: *Gospodarka i zarządzanie zasobami nieruchomości* pod redakcją R. Żróbka. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN: 83-7299-401-3, Olsztyn, str. 33-44.

Muczyński A., A. Turbaczewska, 2005, *Analiza i ocena istniejącego stanu zasobu lokalowego miasta Olsztyna*. W: *Gospodarka i zarządzanie zasobami nieruchomości* pod redakcją R. Żróbka. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN: 83-7299-401-3, Olsztyn, str. 115-130.

Muczyński A., 2005, *Ocena opłacalności sprzedaży lokali komercyjnych z zasobu gminy miejskiej*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol. 13, Nr 1, str. 100-111.

Muczyński A., 2008, *Ocena wielkości luki remontowej w zasobach komunalnych i wspólnotowych*. W: *Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami*, Educaterra, Olsztyn, Nr 1 (82), str. 23-28.

Muczyński A., 2010, *Przemieszczenia najemców mieszkań komunalnych jako instrument gospodarowania gminnymi zasobami lokalowymi*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol. 18, Nr 2, str. 131-148.

Sujkowski Z., **A. Muczyński**, 2010, *Efektywność gospodarowania mieniem publicznym na przykładzie zasobu mieszkaniowego gminy miejskiej*. W: *Współczesne problemy analizy ekonomicznej* pod red. nauk. R. Borowieckiego i A. Jakiego. Fundacja UE w Krakowie, ISBN 978-83-62511-20-4, Kraków, str. 337-352.

Muczyński A., 2017, *Luka remontowa w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. W: *Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum*, Zeszyt Nr 16 (4), str. 287-294.

2. Gospodarowanie zasobami lokalowymi gmin w kontekście polityki mieszkaniowej

Problematyka gospodarowania gminnymi zasobami lokalowymi jest w znacznym stopniu uzależniona od założeń społecznej polityki mieszkaniowej realizowanej zarówno w wymiarze państwowym, jak i lokalnym. W trakcie tworzenia teorii i rozwiązywania problemów mieszkaniowych w Polsce wskazane jest ponadto monitorowanie adekwatnych doświadczeń zagranicznych. W ramach tego wątku badawczego dokonano identyfikacji i analizy głównych tendencji i kierunków zmian w gospodarowaniu gminnymi zasobami mieszkań czynszowych w kontekście przeobrażeń w założeniach społecznej polityki mieszkaniowej w wybranych krajach Unii Europejskiej. Wskazane zostały problemy związane z tworzeniem i utrzymaniem publicznych zasobów mieszkań na wynajem służących zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych słabszych ekonomicznie grup ludności oraz różne sposoby ich rozwiązywania w warunkach gospodarki rynkowej, prywatyzacji zasobów i decentralizacji polityki mieszkaniowej państwa. Zawężając pole obserwacji, w dalszej kolejności dokonano charakterystyki i analizy założeń, celów i instrumentów polityki mieszkaniowej w Polsce na szczeblu państwowym i lokalnym. Głównym osiągnięciem w tym obszarze jest opracowanie metodyki analizy i oceny stopnia aktywności lokalnej polityki mieszkaniowej z uwzględnieniem specyfiki zaspokajania potrzeb mieszkaniowych lokalnych społeczności o różnym statusie materialnym. Metodyka ta została wykorzystana do pomiaru aktywności wybranych gmin miejskich w sferze mieszkaniowej. Ponadto dokonano analizy i oceny proponowanych koncepcji dotyczących funkcjonowania społecznych zasobów mieszkań czynszowych oraz uelastycznienia zasad gospodarowania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce. Badano również formalne zapotrzebowanie na mieszkania komunalne w wymiarze krajowym i lokalnym. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w publikacjach:

Muczyński A., 2008, *Ocena formalnego zapotrzebowania na mieszkania komunalne w Olsztynie*. W: Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, Zeszyt Nr 7(2), str. 35-46.

Muczyński A., 2010, *Koncepcja funkcjonowania społecznych zasobów mieszkań czynszowych*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 3 (92), str. 47-53.

Muczyński A., 2011, *Gospodarowanie gminnymi zasobami lokalowymi z perspektywy polityki mieszkaniowej*. W: Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości Vol. 19, Nr 2, str. 7-25.

Muczyński A., 2011, *Cele i instrumenty polityki mieszkaniowej państwa – ujęcie strategiczne*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 2 (95), str. 15-21.

Muczyński A., 2011, *Cele i instrumenty lokalnej polityki mieszkaniowej*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (97), str. 18-23.

Muczyński A., 2011, *Ocena stopnia aktywności lokalnej polityki mieszkaniowej w wybranych gminach miejskich*. W: Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, Zeszyt Nr 10(4), str. 41-51.

Muczyński A., M. Piotrowski, 2013, *Spoleczne zasoby czynszowe w polityce mieszkaniowej wybranych krajów UE*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (105), str. 21-28.

Muczyński A., 2013, *Deregulacja gospodarki gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. Kwartalnik: Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 3 (104): 45-52.

Suszyńska K., **A. Muczyński**, 2018, *Zapotrzebowanie na mieszkania komunalne w ujęciu krajowym i lokalnym - studium przypadku*. W: Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 1(333): 133-137.

D. Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi

Problematyka zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi stanowi od wielu już lat wiodący nurt badawczy w moim dorobku naukowym, stąd też z tego nurtu wywodzi się cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych stanowiący zbiór osiągnięć naukowych wskazanych w rozdziale 4 niniejszego autoreferatu. Prace naukowe zrealizowane w ramach tego nurtu objęły w ogólnym ujęciu koncepcje, systemy i modele zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi. W szczególności dokonano rozpoznania i analizy procesów przekształceń modeli i form zarządzania restrukturyzacji zarządzania tymi zasobami, które zostały zapoczątkowane w okresie szybkiej transformacji gospodarczej i reaktywowania samorządu terytorialnego w Polsce. Szczególną uwagę poświęcono identyfikacji systemów i form organizacyjnych zarządzania nieruchomościami gminnymi. Opracowano systemową koncepcję przemieszczania lokatorów w zasobami mieszkaniowych gminy miejskiej opartą na postulatcie przejściowego korzystania z istniejących zasobów przez poszczególne grupy ich użytkowników. Ponadto dokonano merytorycznej oceny wykonania wieloletniego programu gospodarowania zasobami mieszkaniowymi miasta Olsztyna z zastosowaniem metody analizy dokumentacji źródłowej popartej wywiadami otwartymi. Opracowano konceptualny (wielowymiarowy) model zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi i dokonano jego charakterystyki w świetle uwarunkowań prawnych i faktycznych w Polsce. Model ten - integrując podejście instytucjonalne i funkcjonalne do zarządzania analizowanymi zasobami - stanowi użyteczną konstrukcją metodyczną do wspomagania decyzji mających na celu lepszą koordynację zarządzania tymi zasobami w organizacji samorządowej. Zidentyfikowano ponadto rolę zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w zwiększaniu spójności społeczności lokalnych, jak również w kluczowe założenia i instrumenty koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego w obszarze zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi oraz empirycznie oceniono stopień ich implementacji na przykładzie miasta Olsztyna. Przebieg i wyniki badań udokumentowano w następujących publikacjach:

Muczyński, A., 2006, *Przekształcenia form zarządzania gminnymi zasobami lokalowymi*. W: Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (75), str. 26-29.

Muczyński A., A. Turbaczewska, 2013, The concept of displacement of tenants in the management of housing stock. W: Real Estate Management and Valuation, Vol. 21, No. 4, pp. 26-35.

Turkowski K., W. Kozłowski, I. M. de Jesus, **A. Muczyński**, A. Napiórkowska-Baryła, M. Nowak, F. Ziajka, M. Witkowska-Dąbrowska, N. K. Sławińska, *Wybrane aspekty zarządzania zasobami gminy* pod redakcją K. Turkowskiego i W. Kozłowskiego, ISBN 978-83-8899-959-8, Educaterra, Olsztyn, 2015.

Muczyński A., 2016, *Planowanie w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. W: Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, Zeszyt Nr 15(1), str. 45-58.

Muczyński A., 2016, *A comprehensive model of municipal housing stock management*. W: Real Estate Management and Valuation, Vol. 24, No. 2, pp. 57-71.

Muczyński A., A. Banaszek, 2017, The role of municipal housing stock management in social cohesion in Poland. Conference Proceedings: 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017, ISBN 978-619-7408-25-6, Book 5, Vol. II, str. 293-300, Sofia, Bulgaria. DOI: 10.5593/sgemsocial2017/52/S19.037.

Muczyński A., 2017, *Managing of municipal housing in Poland from the perspective of New Public Management*. Conference Proceedings: 17th International Multidisciplinary Scientific Geoconference Surveying Geology and Mining Ecology Management SGEM 2017, ISBN 978-619-7408-02-7, Vol. 17, Issue 22, str. 397-404, Sofia, Bulgaria. DOI: 10.5593/sgem2017/22/S09.050.

Muczyński A., 2017, Strategic planning in municipal housing management in Poland. Conference Proceedings: 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017, ISBN 978-619-7408-25-6, Book 5, Volume II, str. 399-406, Sofia, Bulgaria. DOI: 10.5593/sgemsocial2017/52/S20.050.

Badania szczegółowe w ramach tego nurtu koncentrowały się na trzech grupach zagadnień:

1. Aspekty informacyjne zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi

Badania w ramach tego wątku badawczego skupiały się na systemach informacyjnych w procesach zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi. Opracowano w szczególności koncepcję systemu informacyjnego na potrzeby zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi. W badaniach zidentyfikowano cztery podstawowe obszary decyzyjne tego zarządzania, do których zaliczono takie, jak: polityka czynszowa, przemieszczenia najemców, gospodarkę remontową w tych zasobach oraz prywatyzacja mieszkań komunalnych. Następnie koncepcję proponowanego systemu informacyjnego powiązano z koncepcją Zintegrowanego Systemu Informacji o Nieruchomościach w Polsce. Zdefiniowano ponadto koncepcję zrównoważonego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi i dokonano empirycznej oceny stopnia jej wdrożenia w oparciu o kryteria przestrzenne z wykorzystaniem narzędzi GIS. Wyniki badań zaprezentowano w następujących publikacjach:

Muczyński A., Z. Sujkowski, 2008, *Usytuowanie i koncepcja systemu informacyjnego na potrzeby gospodarowania zasobami lokalowymi gminy miejskiej*. W: Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Vol.16, Nr 1, str. 67-78.

Dawidowicz A., **A. Muczyński**, M.E. Pacholczyk, 2019, *The use of GIS tools for sustainable management of municipal housing stock in Poland*. W: Survey Review, 51 (368), 431-441.
<https://doi.org/10.1080/00396265.2018.1474694>.

Muczyński, A., Dawidowicz, A., Żróbek, R., 2019, *The information system for social housing management as a part of the land administration system - a case study of Poland*. Land Use Policy, 86, 165-176. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.04.039>.

2. Metodyka wspomaganie decyzji w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi

W tej grupie zagadnień badania naukowe koncentrowały się na problemach metodycznych dotyczących wspomaganie decyzji w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi. Opracowano zestawy wskaźników analitycznych wspomagających podejmowanie decyzji w każdym z wyróżnionych obszarów decyzyjnych zarządzania omawianymi zasobami ze wskazaniem zasad i sposobów ich wyznaczenia. Opracowane wskaźniki (szczegółowe metodyki) zostały zweryfikowane empirycznie w gminnych zasobach mieszkaniowych miasta Olsztyna. Uzyskane wyniki badań przedstawiono w następujących publikacjach:

Muczyński A., 2008, *Metodyka wspomaganie polityki czynszowej w zasobach lokalowych gminy miejskiej*. W: Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, Zeszyt Nr 7(4), str. 67-79.

Muczyński A., 2009, *Metodyka wspomaganie gospodarki remontowej w gminnych zasobach lokalowych*. W: Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Vol.17, Nr 3, str. 69-82

Muczyński A., 2010, *Metodyka wspomaganie procesu prywatyzacji w zasobach lokalowych gminy miejskiej*. W: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, Zeszyt Naukowy Nr 97, str. 48-65.

Muczyński A., 2011, *Metodyka wspomaganie przemieszczeń najemców w procesie gospodarowania zasobem mieszkaniowym gminy miejskiej*. W: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria: Prace z zakresu gospodarki nieruchomościami. Zeszyt Nr 850, str. 129-143.

3. Aspekty finansowe i organizacyjne zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi

Główne badania zrealizowane w ramach tego obszaru badawczego zaprezentowane zostały w cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych stanowiącym zbiór osiągnięć naukowych wskazanych w rozdziale 4 autoreferatu. Prezentując pozostały dorobek naukowy powstały na uczelni macierzystej w tym obszarze należy wymienić badania zmierzające do identyfikacji procesów restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi, w tym ograniczeń prawnych dotyczących świadczenia usług w zakresie zarządzania nieruchomościami przez komunalne jednostki organizacyjne. Ponadto zidentyfikowano podstawowe problemy finansowe w obszarze omawianego zarządzania oraz przeprowadzono modelowanie czynszu ekonomicznego w wybranych obiektach należących zarówno do gminy, jak i do wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy z wykorzystaniem metody programowania liniowego. W tej grupie zagadnień zbadano też efekty strukturalne prywatyzacji mieszkań komunalnych na przykładzie gminnego zasobu mieszkaniowego miasta Olsztyna oraz zidentyfikowano struktury własnościowe podmiotów zarządzających

nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych z udziałem gminy w 30 największych miastach z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyniki badań udokumentowano w publikacjach:

Muczyński A., R. Żróbek, 2006, *Restrukturyzacja zarządzania gminnymi zasobami lokalowymi*. W: *Restrukturyzacja i konkurencyjność w warunkach procesów globalizacji (Restrukturizzazione e competitività nelle condizioni dei processi di globalizzazione)*. Edited by R. Borowiecki and T. Rojek. Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Oficyna Wydawnicza ABRYŚ, ISBN 83-89726-03-3, Cracow, str. 185-196.

Muczyński A., 2011, *Modelowanie czynszu najmu w gminnych zasobach mieszkaniowych z zastosowaniem metody programowania liniowego*. W: *Inwestycje i Nieruchomości - Wyzwania XXI wieku pod redakcją naukową Adama Nalepki*. Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, ISBN 978-83-62511-80-8, Kraków, str. 369-376.

Muczyński A., 2018, *Financial aspects of municipal housing stock management in Poland*. Conference Proceedings: 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2018, Conference Proceedings, Volume 5, Issue 1.5, Business and Management, ISBN 978-619-7408-65-2, str. 391-398, Sofia, Bulgaria. DOI: <https://doi.org/0.5593/sgemsocial2018/5>.

Muczyński A., S. Goraj, 2021, *Dispersed privatization of council housing: Some structural effects in the municipal housing stock in Olsztyn, Poland*. W: *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 20(4), 361–377. <https://doi.org/10.31648/aspal.7142>.

Muczyński A., 2022, *Management of public-private housing condominiums: the case of municipalities in the Warmia and Mazury province in Poland*. W: *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 21(4), 549–560. <https://doi.org/10.31648/aspal.8303>.

E) Zarządzanie nieruchomościami

Problematyka zarządzania nieruchomościami zyskała w Polsce nowe impulsy rozwojowe zarówno w wymiarze naukowym, edukacyjnym, jak i praktycznym w wyniku transformacji ustrojowej i społeczno-gospodarczej, w tym procesów restrukturyzacji i prywatyzacji mienia publicznego oraz rozwoju mechanizmów rynkowych. Procesom tym towarzyszyło wdrożenie odpowiednich ram prawnych regulujących działalność zawodową w tej sferze obsługi rynku nieruchomości. Wskutek zaistniałych przemian następuje ewolucja tradycyjnego (pasywnego) podejścia do zarządzania nieruchomościami w kierunku podejścia menedżerskiego. Prace naukowe w tym obszarze były ukierunkowane na poznanie i doskonalenie zasad, metod, procedur i instrumentów zarządzania nieruchomościami. Omawiany nurt badawczy stanowi uzupełnienie osiągnięcia naukowego wskazanego w rozdziale 4 w zakresie problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi na szczeblu operacyjnym (obiektywnym). Mój dorobek naukowy w tym nurcie obejmuje trzy następujące wątki badawcze:

1. System zarządzania nieruchomościami w ujęciu teoretycznym i praktycznym

W ramach badań teoretycznych zidentyfikowano modelową strukturę i funkcje procesu zarządzania nieruchomościami na tle głównych elementów teorii organizacji i zarządzania oraz sformułowano na tej podstawie definicję nowoczesnego zarządzania nieruchomościami. Następnie dokonano eksploracji i analizy systemu zarządzania nieruchomościami w Polsce od

strony przedmiotowej i podmiotowej z uwzględnieniem uwarunkowań wynikających z teorii zarządzania. Ponadto opracowano zintegrowany model zarządzania nieruchomościami oraz wskazano możliwości i obszary jego zastosowania w warunkach polskich. Model ten stanowi przyczynek do profesjonalnej strukturyzacji i organizacji działalności w zakresie zarządzania nieruchomościami według wskazań wynikających z nauk o zarządzaniu. Z kolei w ramach badań odnoszących się do funkcjonowania rozpatrywanego systemu od strony praktycznej sformułowano wytyczne odnośnie zarządzania nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych po zmianie regulacji prawnych, a także określono zasady i wskazano obszary (zagadnienia) proponowane do standaryzacji zawodowej. Ponadto dokonano analizy i oceny potencjalnych skutków deregulacji zawodu zarządcy nieruchomości, w tym zagrożeń związanych z jakością świadczonych usług w obszarze w zarządzania publicznymi zasobami nieruchomości. Wyniki badań zostały przedstawione w następujących publikacjach:

Muczyński A., 2000, *Zarządzanie nieruchomościami na tle teorii organizacji i zarządzania*. Materiały VIII Konferencji Naukowej pt. *Koncepcje wartości w teorii i praktyce wyceny nieruchomości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN 83-87296-09-5, Olsztyn, str. 189-198.

Muczyński A., Z. Sujkowski, 2000, *Nowe zasady zarządzania nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych*. W: Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 2 (49), str. 38-40.

Hopfer A., **A. Muczyński**, *Zagadnienie standaryzacji zawodu zarządcy nieruchomości przed integracją Polski z Unią Europejską*. Materiały I Kongresu Polskiej Federacji Stowarzyszeń Zarządców Nieruchomości, Warszawa, 2000.

Muczyński A., Z. Sujkowski, 2012, *Potencjalne konsekwencje likwidacji licencji zawodowych pośrednika i zarządcy nieruchomości*. W: Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 1 (98), str. 33-38.

Muczyński A. (red.), R. Żróbek, I. Foryś, O. Kempa, A. Bieda, A. Pęska, J. Kazak, Sz. Szewrański, M. Renigier-Biłozor, A. Biłozor, *REAL ESTATE MANAGEMENT SPATIAL ANALYSIS SUPPORTED BY GIS TOOLS*. Wydawnictwo: Croatian Information Technology Society, GIS Forum, ISBN 978-953-6129-46-1, Zagreb, Croatia, 2015.

Muczyński A., 2015, *An integrated approach to real estate (portfolio) management*. W: Real Estate Management and Valuation, Vol. 23, No. 2, pp. 5-16.

Muczyński, A., 2018, *Zarządzanie nieruchomościami w świetle teorii organizacji i zarządzania*. W: Wycena. Wartość - Obrót - Zarządzanie Nieruchomościami, Nr 3-4 (120), 1-15.

2. Metodyczne i aplikacyjne aspekty zarządzania nieruchomościami

Prace w tym nurcie badawczym zmierzały do lepszego rozpoznania obszaru zarządzania nieruchomościami od strony metodycznej i problemowej prowadzącego do sformułowania wytycznych usprawniających działalność praktyczną w tym obszarze. W pierwszej grupie prac dokonano adaptacji wybranych metod i technik analizy wykształconych w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi do sfery zarządzania nieruchomościami. Badania te dotyczyły w szczególności zastosowania metod analizy strategicznej, w tym metody punktowej oceny

atrakcyjności sektora, cyklu życia produktu (technologii) i analizy SWOT do zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi i komercyjnymi, jak również metod analizy finansowej do oceny poziomu płynności finansowej nieruchomości wspólnot mieszkaniowych. W drugiej grupie prac badaniami objęto wybrane zagadnienia o charakterze technicznym, ekonomiczno-finansowym i narzędziowym istotne w procesie profesjonalizacji zawodu zarządcy nieruchomości. Uzyskane wyniki badań zaprezentowano m.in. w następujących publikacjach:

Muczyński A., A. Turbaczewska, 2002, *Zastosowanie analizy strategicznej do zarządzania nieruchomościami*. W: *Gospodarka przestrzenna - analiza stanu istniejącego i kierunki rozwoju* pod redakcją Ryszarda Żróbka. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN 83-87396-17-7, str. 121-135.

Izdebski R., **A. Muczyński**, 2005, *Finansowanie inwestycji mieszkaniowych kredytem hipotecznym ze szczególnym uwzględnieniem oferty Multibanku*. W: *Gospodarka i zarządzanie zasobami nieruchomości* pod redakcją Ryszarda Żróbka. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN: 83-7299-401-3, Olsztyn, str. 103-114.

Muczyński, A., 2005, *Zarządzanie stanem technicznym nieruchomości – wybrane zagadnienia*. Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (71), str. 8-13.

Muczyński A., 2009, *Analiza rynku oprogramowania wspomagającego zarządzanie nieruchomościami*. W: Wycena-Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 4 (89), str. 30-38.

Muczyński A., 2010, *Wspieranie przedsięwzięć termo-modernizacyjnych i remontowych w zarządzaniu nieruchomościami mieszkaniowymi*. Kwartalnik Wycena-Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 1 (90), str. 15-21.

Muczyński A., A. Turbaczewska, K. Rzepkowska, 2012, *Ocena płynności finansowej nieruchomości wspólnot mieszkaniowych*. W: *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, Vol. 20, Nr 3: 29-42.

3. Planowanie w zarządzaniu nieruchomościami

Prace badawcze dotyczące tej tematyki podjąłem prawie dwadzieścia lat temu sukcesywnie rozpoznając funkcję planowania w zarządzaniu od strony teoretycznej, a także poszerzając wiedzę empiryczną i doświadczenia praktyczne w tym zakresie podczas opracowywania ekspertyz na zamówienie organizacji zawodowych i podmiotów gospodarczych oraz realizacji praktyk zawodowych zarządców nieruchomości. Podstawowym celem tych badań było doskonalenie istniejących i zaproponowanie nowych zasad, metod i procedur tworzenia planów zarządzania nieruchomościami o różnych funkcjach i sposobach wykorzystania. Najważniejsze osiągnięcie tego wątku badawczego stanowi monografia autorska z 2016 roku, w której przeprowadzono szeroką analizę kluczowych zagadnień planowania z perspektywy nauk o zarządzaniu oraz zaproponowano modelową metodykę tworzenia typowych planów zarządzania nieruchomościami, a także dokonano implementacji tej metodyki na wybranej nieruchomości wspólnoty mieszkaniowej z udziałem gminy. Wyniki badań o charakterze pośrednim, uzupełniającym i końcowym przedstawiono takich publikacjach, jak:

Muczyński, A., 2000, *Algorytm sporządzania planu zarządzania nieruchomością*. Kwartalnik Rzeczoznawca Majątkowy, Nr 3, str. 26-29.

Muczyński, A., 2000, *Plan zarządzania nieruchomością – wersja rozszerzona i uzupełniona*. W: Kwartalnik Wycena - Wartość, Obrót, Zarządzanie Nieruchomościami, Educaterra, Olsztyn, Nr 3 (50): 54-58.

Muczyński A., Z. Sujkowski, 2000, *Metodyka budowy typowego planu zarządzania nieruchomością*. Materiały Konferencji Naukowej nt. *Tendencje i kierunki działań w gospodarce i zarządzaniu nieruchomościami*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn, s. 22- 29.

Muczyński A., A. Turbaczewska, 2006, *Zastosowanie metod symulacyjnych do oceny efektywności inwestycji w planach zarządzania nieruchomościami*. W: Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Vol. 14, Nr 2, str. 23-36.

Muczyński A., *Metodyka planowania w zarządzaniu nieruchomościami*. Monografia, ISBN 978-83-88999-64-2. Wydawnictwo: Educaterra, Olsztyn, 2016.

Poza wskazanymi obszarami (nurtami) badawczymi posiadam także pojedyncze publikacje naukowe dotyczące w szczególności identyfikacji powiązań między gospodarką przestrzenną a zarządzaniem jako dyscyplinami nauki oraz specyfiki kształcenia w zakresie gospodarki przestrzennej z uwzględnieniem problematyki zarządzania przestrzenią w wymiarze lokalnym i gospodarki nieruchomościami. Przykładami tego typu publikacji, są takie prace jak:

Muczyński A., 2002, *Gospodarka przestrzenna jako dyscyplina naukowa i jej związki z zarządzaniem*. W: Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, Zeszyt Nr 1 (1-2), str. 17-31.

Muczyński A., R. Źróbek, 2006, *Specyfika kształcenia w zakresie gospodarki przestrzennej z uwzględnieniem rozwoju rynku nieruchomości*. W: Biuletyn KPZK PAN, Warszawa, Z. Nr 224, str. 94-106.

5.2 Aktywność naukowa habilitanta w innych uczelniach

Poza uczelnią macierzystą moja aktywność naukowa realizowana była także w kilku innych uczelniach wyższych, z którymi byłem związany pod względem naukowo-badawczym w trakcie dotychczasowej kariery zawodowej. Do takich uczelni zaliczam w szczególności pięć następujących uczelni wyższych, w tym trzy krajowe i dwie zagraniczne takie, jak:

1) Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Wydział Zamiejscowy w Elblągu

Moja aktywność naukowa Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego w Warszawie wynikała z faktu, że uczelnia ta była moim dodatkowym miejscem pracy, gdzie pracowałem na umowę o pracę w okresie od 01.10.2003 roku do dnia 30.09.2015 roku na stanowisku adiunkta. Jako pracownik tej Szkoły oprócz zadań dydaktycznych i organizacyjnych prowadziłem także działalność naukowo-badawczą, która została udokumentowana w publikacjach naukowych zamieszczonych poniżej. Należy wyjaśnić, że cztery artykuły naukowe (Publikacje od 5 do 9) opublikowałem jako pracownik Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego w recenzowanym czasopiśmie naukowym pt. *Zarządzanie i Edukacja* wydawanym przez tę Szkołę. Czasopismo to było umieszczone na listach punktowanych czasopism naukowych ogłaszanych przez

Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2007-2018 (liczbę przypisanych punktów MNiSW do poszczególnych publikacji w dniu ukazania się i udział habilitanta podano przy ich opisie). Natomiast ostatnia z wymienionych publikacji (Publikacja 10) to wieloautorska monografia naukowa pt. *Współczesne środowisko mieszkaniowe*, w której habilitant posiada udział jako współautor reprezentując Szkołę Wyższą im. Bogdana Jańskiego w Warszawie. Szczegółowy wykaz publikacji świadczących o mojej aktywności naukowej w uczelni pod nazwą Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego obejmuje następujące pozycje:

Muczyński A., 2009, *System zarządzania nieruchomościami w świetle teorii i praktyki*. W: Zarządzanie i Edukacja. Dwumiesięcznik Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, Warszawa, Zeszyt Nr 66/67, s.73-89. (Publikacja 6)

Muczyński A., A. Deptuła, 2010, *Zastosowanie metody analizy TOWS/SWOT w zarządzaniu nieruchomościami*. W: Zarządzanie i Edukacja. Dwumiesięcznik Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, Warszawa, Zeszyt Nr 72-73, s. 49-68. (Publikacja 7)

Muczyński A., 2013, *Systemy i formy zarządzania zasobami mieszkaniowymi gminy miejskiej*. Zarządzanie i Edukacja. Dwumiesięcznik Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, W-wa, 90, s. 129-158. (Publikacja 8)

Muczyński A., 2014, *Kreowanie czynszu najmu w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. W: Zarządzanie i Edukacja. Dwumiesięcznik Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, Warszawa, Zeszyt Nr 96, s. 229-258. (Publikacja 9)

Kobylarczyk J., K. Paprzyca, M. Załęczna, G. Czech, **A. Muczyński**, B. Sadowska, K. Juchniewicz-Piotrowska, *Współczesne środowisko mieszkaniowe*. Wydawnictwo Texter Sp. z o. o. w Warszawie, ISBN 978-83-7790-795-5, Warszawa, 2015. (Publikacja 10)

Na podstawie powyższego wykazu publikacji można stwierdzić, że badania naukowe prowadzone przeze mnie w Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego stanowiły kontynuację lub rozszerzenie (względnie uzupełnienie) badań realizowanych w wybranych obszarach badawczych na uczelni macierzystej. Dotyczy to w szczególności do obszaru D - *zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi* (Publikacja 8 i 9) oraz obszaru E - *zarządzanie nieruchomościami* (Publikacje 6 i 7). W publikacji 9 dokonano empirycznej oceny skutków finansowych reformy polityki czynszowej na przykładzie mieszkaniowych gminy Olsztyn z wykorzystaniem metody reprezentacyjnej. Z kolei w publikacji 9 przedstawiono wyniki badań w zakresie aktywności wybranych gmin w sferze lokalnej polityki mieszkaniowej.

2) Politechnika Wroclawska, Wydział Budownictwa Lądowego i Wodnego

Z uwagi na specyfikę zarządzania nieruchomościami i gminnymi zasobami mieszkaniowymi od wielu lat współpracuję z pracownikami naukowo-dydaktycznymi z Instytutu Budownictwa na Wydziale Budownictwa Lądowego i Wodnego Politechniki Wrocławskiej. Efektem tej współpracy są poniżej wyszczególnione publikacje w czasopismach naukowych o charakterze specjalistycznym dotyczące w szczególności opracowania koncepcji metodycznej planowania w zarządzaniu nieruchomościami (Publikacja 11) oraz empirycznej oceny realizacji planu

remontów w gminnych zasobach mieszkaniowych ze wskazaniem głównych problemów zarządzania stanem technicznym w tych zasobach i sposobów ich rozwiązania (Publikacja 12). Poza publikacjami moja aktywność naukowa na Politechnice Wrocławskiej obejmowała także przygotowanie i prezentację wspólnych referatów na konferencjach naukowych.

Muczyński A., K. Gawron, 2014, *Methodical basis of planning in property management*. W: Technical Transactions, Civil Engineering (Czasopismo Techniczne, Budownictwo). Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Zeszyt 2-B (6), s. 249-256. <https://doi.org/10.4467/2353737XCT.14.134.2584>. (Publikacja 11).

Muczyński A., K. Gawron, 2016, *Gospodarka remontowa w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*. W: Materiały Budowlane. Nr 6, s. 156-158. <https://doi.org/10.15199/33.2016.06.68>. (Publikacja 12)

Muczyński A., K. Gawron, *Phenomenon of the renovation gap in the municipal housing stock in Poland*, Referat wygłoszony na XXIII Russian - Polish - Slovak Seminar: *Theoretical Foundation of Civil Engineering*, Wrocław (Szklarska Poręba), Poland, 2014.

Muczyński A., K. Gawron, *Gospodarka remontowa w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi*, Referat wygłoszony na Konferencji Naukowo-Technicznej nt. *Inżynieria przedsięwzięć budowlanych*, Politechnika Wroclawska, Wrocław, 2016.

3) Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Inżynierii Lądowej i Geodezji

Współpraca naukowa z pracownikami Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie realizowana jest w płaszczyźnie informacyjnej zarządzania zasobami nieruchomości, w tym zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi. Najważniejszym dotychczas osiągnięciem w ramach tej współpracy było opracowanie dedykowanego systemu geoinformacyjnego wspomagającego procesy celowego przemieszczania się lokatorów mieszkań komunalnych w gminnych zasobach mieszkaniowych, co pozwala na poprawę efektywności wykorzystania istniejących zasobów tego typu w gminach miejskiej (Publikacja 13). Publikacje i referaty na konferencjach stanowiące efekty współpracy z WAT obejmują następujące pozycje:

Muczyński A., A. Zwirowicz-Rutkowska, J. Nowak Da Costa, 2022, Supporting tenant relocation in social housing management: Development of the dedicated geoinformation system in Poland. *Cities*, 120, 103431. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021>. (Publikacja 13)

Zwirowicz-Rutkowska A., J. Nowak da Costa, **A. Muczyński**, 2023, Managing Health Concerns Related to Post-Industrial Sites Redevelopment: A Warsaw, Poland Case Study. W: *A. Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (14), 6362. <https://doi.org/10.3390/ijerph20146362>. (Publikacja 14)

Zwirowicz-Rutkowska A., **A. Muczyński**, Założenia projektowe systemu geoinformacyjnego na potrzeby zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi gminy, Referat wygłoszony na XXVI Konferencji Naukowej Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Kazimierz Dolny, 2018.

Zwirowicz-Rutkowska A., J. Nowak Da Costa, **A. Muczyński**, Użyteczność systemów geoinformacyjnych w procesach zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi. Referat wygłoszony na Konferencji Naukowej nt. *Zarządzanie przestrzenią i nieruchomościami - aktualne koncepcje, metody i narzędzia*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Stowarzyszenie Zarządców Nieruchomości Warmii i Mazur, Olsztyn-Gutkowo, 2023.

Zwirowicz-Rutkowska A., J. Nowak da Costa, **A. Muczyński**, Zarządzanie informacją o terenach postindustrialnych na potrzeby ich przekształceń w kontekście zapewnienia zdrowia mieszkańców na przykładzie miasta Warszawy. Referat wygłoszony na X Ogólnopolskim Seminarium Geoinformacyjnym

organizowanym jako I Kongres Geoinformacyjny pt. „*Współczesne technologie geoinformacyjne w modelowaniu przestrzeni*”, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Kraków, 2023.

4) Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH), Schweiz Politechnika Federalna w Zurychu, Szwajcaria

W roku akademickim 1993/1994 odbyłem długoterminowy (10-cio miesięczny) staż naukowy na Politechnice Federalnej w Zurychu (Szwajcaria) w Instytucie Urządzania Obszarów Wiejskich (Institut für Kulturtechnik) pod kierunkiem Opiekuna Naukowego - Prof. Dr. U. Flury'ego. Podczas tego stażu przygotowywałem rozprawę doktorską i zdobywałem wiedzę i umiejętności w obszarze restrukturyzacji i organizacji przestrzennej obszarów wiejskich warunkach gospodarki rynkowej przez uczestnictwo w wybranych zajęciach akademickich. Ponadto brałem aktywny udział w seminariach naukowych cyklicznie organizowanych przez Opiekuna Naukowego. Uczestnicząc w badaniach dotyczących zasad organizacji przestrzeni wiejskiej w Europie zrealizowałem zadanie badawcze polegające na przedstawieniu specyfiki scaleń gruntów w Polsce i głównych wyzwań związanych z ich praktyczną realizacją. Wyniki tych badań przedstawiono w oryginalnej publikacji (Publikacja 15).

Muczyński A., S. Surowiec, *Flurbereinigung in Polen vor neuen Herausforderungen*. Fachzeitschrift: *Vermessung, Photogrammetrie und Kulturtechnik*, Hrsg.: Schweizerischer Verein für Vermessungswesen und Kulturtechnik (SVK), Zürich, Schweiz, Band (Jahr): 1995, Heft 8: 540-543. (Publikacja 15)

5) Technische Universität München (TUM), Deutschland Uniwersytet Techniczny w Monachium, Niemcy

Zdobyta wiedza i umiejętności oraz usprawnione kompetencje językowe w Szwajcarii umożliwiły mi nawiązanie (a raczej kontynuację) współpracy naukowej z Uniwersytetem Technicznym w Monachium (Technische Universität München) w szczególności z Katedrą Gospodarki Gruntami i Rozwoju Obszarów Wiejskich (Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung) kierowaną najpierw przez Prof. R. Hoisla a następnie przez Prof. H. Magela. W kwietniu 1996 odbyłem krótkoterminowy staż naukowy (podoktorski) na TUM w Monachium dotyczący poznania niemieckich doświadczeń w zakresie wielofunkcyjnego rozwoju i organizacji przestrzeni wiejskiej ze szczególnym uwzględnieniem scaleń gruntów i zabiegów odnowy wsi. W następstwie tego stażu doszło do realizacji wspólnego projektu badawczego Instytutu Gospodarki Przestrzennej Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie i Technische Universität München, Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung pt. „*Restrukturyzacja przestrzenna obszarów wiejskich w dostosowaniu do standardów Unii Europejskiej*”. Projekt zrealizowany był w latach 1996 -1998 w ramach porozumienia zawartego między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec Nr 186/R96/R97/98 i sfinansowany z polskiej strony przez Komitet Badań Naukowych - Departament

Współpracy z Zagranicą i Integracji Europejskiej. W projekcie pełniłem funkcję głównego wykonawcy z polskiej strony. Wyniki tej współpracy przedstawiono m.in. w publikacjach:

Cymerman R., **A. Muczyński**, 1997, *Aufgaben der landwirtschaftlichen Einrichtungen in der Ökoentwicklung polnischer Dörfer*. In: *Bodenordnung und Landentwicklung*. Herausgegeben von Klaus Schnädelbach. Redaktion und Bearbeitung: Horst Karmann, Franz Schlosser und Siegfried Haury. Materialiensammlung des Lehrstuhls für Bodenordnung und Landentwicklung, Technische Universität München, Heft 18, s. 15-20. 12 pkt., udział 50% (Publikacja 16)

Bajerowski T., **A. Muczyński**, A. Senetra, 1998, *Möglichkeiten der Umstrukturierung ländlicher Gebiete im nordöstlichen Polen zur Anpassung an EU-Standards*. In: *Umstrukturierung ländlicher Gebiete in Polen zur Anpassung an EU-Standards*. Herausgegeben von Univ.-Prof. Dr.-Ing. Holger Magel. Materialiensammlung des Lehrstuhls für Bodenordnung und Landentwicklung, Technische Universität München, Heft 20, s. 23-29. 12 pkt., udział 33,3% (Publikacja 17)

W efekcie badań przedstawionych w pierwszej pracy (Publikacja 16) sformułowano zasady kształtowania rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich poprzez zabiegi inwestycyjne (tzw. urządzenia rolne). W szczególności określono ekonomiczne i ekologiczne przesłanki kształtowania struktury przestrzennej użytkowania ziemi i struktury władania obiektów powierzchniowych (gospodarstw i działek rolnych) na obszarach wiejskich. Wskazano także krajobrazowe skutki kształtowania zrównoważonej struktury przestrzennej użytków gruntowych. W drugiej pracy (Publikacja 17) przedstawiono wyniki badań ankietowych zrealizowanych w połowie 1996 roku wśród rolników makroregionu północno-wschodniego Polski. Badania miały na celu rozpoznanie opinii, potrzeb i oczekiwań rolników z różnych grup gospodarstw w związku z integracją Polski z Unią Europejską. Na podstawie wyników sformułowano wnioski odnośnie do podjęcia niezbędnych działań przystosowawczych.

Reasumując, pragnę podkreślić, że moja aktywność naukowa realizowana była w sześciu uczelniach obejmując obszerny zakres zagadnień związanych z szeroko pojętym zarządzaniem zasobami nieruchomości mieszczących się w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Świadczy to moim zdaniem o tym, że wykazywałem się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, w szczególności zagranicznej. Po uzyskaniu stopnia doktora stale poszerzałem wiedzę teoretyczną, metodyczną i empiryczną z wykorzystaniem różnorodnych podejść, metod i technik badawczych, w wyniku czego ukształtowałem dojrzały warsztat badawczy.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych i popularyzujących naukę

Moja działalność naukowo-badawcza, jako wieloletniego nauczyciela akademickiego, była powiązana w naturalny sposób z prowadzeniem działalności dydaktycznej i organizacyjnej na uczelniach oraz z popularyzacją nauki w środowiskach akademickich i poza nimi. Jednakże zgodnie z zaleceniami Członków Rady Doskonałości Naukowej tego rodzaju działalność habilitanta nie podlega ocenie w postępowaniu habilitacyjnym w świetle obowiązujących przepisów prawa stąd też nie została ona wyeksponowana w niniejszym autoreferacie.

7. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej habilitanta

Do innych form moich osiągnięć naukowo-badawczych - poza dorobkiem publikacyjnym - należy zaliczyć uczestnictwo w międzynarodowych i krajowych projektach badawczych. W ramach mojej aktywności naukowej brałem czynny udział w 9 projektach badawczych, w tym w 5 projektach badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych, z czego jeden był projektem międzynarodowym i 4 projektami krajowymi. Ponadto, w latach 2003-2005 uczestniczyłem - jako Research Expert - w międzynarodowej sieci badawczej *Central European Land Knowledge Center (CelkCenter)* z siedzibą w Budapeszcie. Prace badawcze w tej sieci były finansowane m.in. przez takie organizacje, jak: *World Bank, FAO, European Commission* oraz Hungarian Ministry of Agriculture and Rural Development i zmierzały do stworzenia jednolitego europejskiego systemu wymiany informacji o rynkach nieruchomości rolnych oraz systemu zarządzania wiedzą w tym obszarze. O istotnej aktywności naukowej z mojej strony świadczą także liczne referaty wygłoszone na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych. Moja aktywność naukowa obejmowała również działalność jako recenzenta artykułów naukowych publikowanych w czasopismach naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Pragnę podkreślić, że w ostatnio stałem się recenzentem prac naukowych w tak prestiżowych czasopismach naukowych z dziedziny mieszkalnictwa jak *Journal of Housing and the Built Environment* czy też *Housing Studies*. Szczegółowy wykaz zrealizowanych projektów badawczych, referatów konferencyjnych i recenzji przedstawiono w Załączniku nr 4 do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego. Ponadto od 2011 roku sprawuję funkcję redaktora tematycznego serii *Property management (Zarządzanie nieruchomościami)* w czasopiśmie naukowym o zasięgu międzynarodowym pt.: *Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum*, któremu na liście czasopism naukowych ogłoszonej przez Ministra Edukacji i Nauki aktualnie przypisano 140 pkt. Dodać należy, że moja aktywność naukowa związana była z nieustannym poszerzaniem wiedzy i umiejętności

zawodowych w ramach licznych kursów, szkoleń i studiów podyplomowych. W efekcie tej działalności w 1997r. zdobyłem państwowe uprawnienia zawodowe w zakresie szacowania nieruchomości (świadectwo Nr 2749), w 2000r. uzyskałem licencję zawodową w zakresie zarządzania nieruchomościami (świadectwo Nr 3126), zaś w 2010r. otrzymałem licencję zawodową w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami (świadectwo Nr 15534). Do ważniejszych osiągnięć szkoleniowych w ostatnim okresie zaliczam ukończenie Studiów Podyplomowych *Organizacja i Zarządzanie* (edycja XXI) na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu w roku akademickim 2022/2023.

Za działalność naukowo-badawczą uzyskałem łącznie osiem nagród, w tym jedną odznakę „PRIMUS INTER PARES” za wyniki na studiach i siedem Nagród Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego (lub Akademii Rolniczo-Technicznej) w Olsztynie po uzyskaniu stopnia doktora. Ponadto uzyskałem wyróżnienie Rady Wydziału za obronioną rozprawę doktorską. Lista wspomnianych nagród naukowych obejmuje następujące pozycje:

1. Brązowa Odznaka im. Mikołaja Kopernika „PRIMUS INTER PARES” przyznana przez RADĘ NACZELNĄ ZRZESZENIA STUDENTÓW POLSKICH w Warszawie za *wyniki w nauce i pracy społecznej roku akademickim 1986/87*, Legitymacja Nr 141/87, data przyznania: 1987 rok
2. Nagroda Indywidualna Rektora Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie II stopnia za *osiągnięcia w dziedzinie naukowej*, data przyznania: 1997 rok
3. Nagroda Zespołowa Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie II stopnia za *osiągnięcia w dziedzinie naukowej*, data przyznania: 2000 rok
4. Nagroda Indywidualna Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie za *działalność naukowo-badawczą w 2009 roku*, data przyznania: 2010 rok
5. Nagroda Zespołowa Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie II stopnia za *osiągnięcia w dziedzinie naukowej*, data przyznania: 2012 rok
6. Nagroda Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie za wyróżniający artykuł naukowy opublikowany w 2019 roku, data przyznania: 2020 rok
7. Nagroda Zespołowa Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie II stopnia za *aktywność naukową w 2022 roku*, data przyznania: 2023 rok

W podsumowaniu autoreferatu podjąłem próbę zbiorczego zestawienia i całościowej oceny punktowej mojego dorobku publikacyjnego, która jest trudna do obiektywnego wykonania z uwagi liczne zmiany zasad i kryteriów oceny tego dorobku w kolejnych okresach kariery zawodowej. Niezależnie od tych trudności, można stwierdzić, że mój dorobek publikacyjny w ujęciu ilościowym obejmuje łącznie **149** pozycji, za które - według punktacji Ministerstwa Edukacji i Nauki - uzyskałem łącznie **1 753,0** pkt. z czego **1 314,3** pkt. stanowił mój udział własny. Zdecydowana większość publikacji powstała w okresie po uzyskaniu stopnia doktora, gdyż zbiór ten składa się ze **141** pozycji dających ogółem **1 742,0** pkt. (1 311,7 pkt. udziału własnego) i trzech pozycji związanych z redakcją monografii i czasopism naukowych (149,0

pkt. udziału własnego). Zbiorcze zestawienie tego dorobku przedstawiono tabeli 1, zaś wykaz wszystkich moich publikacji naukowych wraz z opisami bibliograficznymi, liczbą punktów i wskazaniem wkładu własnego (w odniesieniu do pozycji we współautorstwie) zawarto w Załączniku nr 4 do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego. Łączna punktacja mojego dorobku publikacyjnego (w wymiarze 1 753,0 pkt) została oficjalnie potwierdzona przez Dyрекcję Biblioteki Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie w Załączniku Nr 5 do niniejszego wniosku.

Tabela 1 Liczba publikacji i ich punktacja w wyróżnionych kategoriach

Lp.	Rodzaj publikacji	Liczba	Punktacja wg MEiN (MNiSW) ^(*)	
			Pkt. (ogółem)	Pkt. (wg udziału)
1.	Publikacje przed uzyskaniem stopnia doktora	8	11,0	2,6
2.	Publikacje po uzyskaniu stopnia doktora, w tym:	141	1 742,0	1 311,7
2.1	Wykaz opublikowanych monografii naukowych	13	237,0	50,8
2.2	Wykaz opublikowanych rozdziałów w monografiach naukowych	13	67,0	43,9
2.3	Publikacje naukowe w czasopiśmie znajdujących się w bazie JCR – na dawnej liście A MNiSW ^(**)	8	970,0	811,5
2.4	Publikacje naukowe w czasopiśmie znajdujących się listach MEiN - na dawnej liście B MNiSW	69	457,0	398,0
2.5	Publikacje w materiałach konferencji indeksowanych w bazie Web of Science	4	0,0	0,0
2.6	Publikacje w recenzowanych materiałach konferencyjnych	6	11,0	7,5
2.7	Publikacje w nierecenzowanych materiałach konferencyjnych	10	0,0	0,0
2.8	Inne publikacje – artykuły popularnonaukowe	8	0,0	0,0
2.9	Opracowania zbiorowe, dokumentacja prac badawczych (w tym postery)	10	0,0	0,0
3.	Redakcja naukowa monografii i czasopism naukowych (po uzyskaniu stopnia doktora)	3	149,0	149,0
Łącznie po uzyskaniu stopnia doktora		144	1 891,0	1 460,7
Ogółem		152	1 902,0	1 463,3

^(*) Punkty za publikacje naukowe za lata 2007-2023 określono zgodnie z wartościami punktowymi ustalonymi w wykazach Ministerstwa Edukacji i Nauki (wcześniej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego) w poszczególnych latach ukazywania się publikacji, za lata 2005-2006 według wartości punktowych ustalonych przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, a za wcześniejsze publikacje naukowe według ustaleń Komitetu Badań Naukowych.

^(**) Kategoria ta uwzględnia publikacje naukowe zaliczone do głównego osiągnięcia naukowego wskazanego w rozdziale 4 autoreferatu

Olsztyn, 1 grudnia 2023 roku

Andrzej Muczyński
(podpis wnioskodawcy)