

Katarzyna Śmietana

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

NIERUCHOMOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

1. Nieruchomości w aktywach przedsiębiorstw

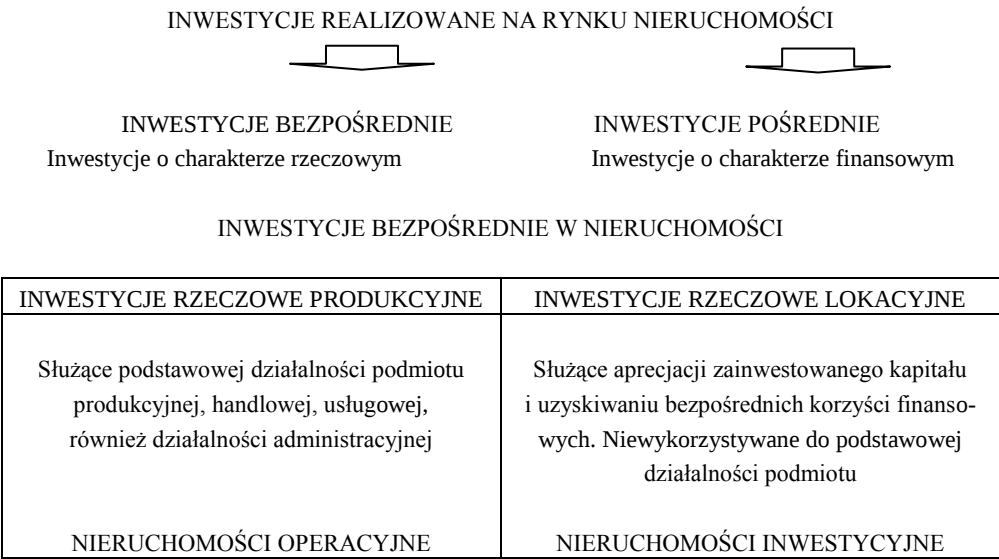
Rosnące zainteresowanie inwestorów rynkiem nieruchomości wynika z atrakcyjności nieruchomości jako dobra, które spełniając funkcję dochodową i lokacyjną, stanowi zabezpieczenie ulokowanego kapitału przed spadkiem jego realnej wartości, szczególnie w okresach nasilających się w gospodarce zjawisk inflacyjnych. Zapewnia ponadto strumienie stałych wpływów, jakie uzyskuje inwestor posiadający nieruchomości tzw. dochodowe. Spełnione są więc w tym wypadku jego oczekiwania co do długoterminowych zysków, które decydują o lokacyjnym charakterze tego typu inwestycji. Uzyskiwane korzyści ekonomiczne przyjmują formę: periodycznych dochodów w postaci wpływów z czynszów lub udziału właściciela w dochodzie operacyjnym generowanym z działalności gospodarczej, dochodów pozaczynszowych (w formie różnego rodzaju opłat), aprecjacji zainwestowanego kapitału i jego zwrotu w efekcie sprzedaży nieruchomości – korzyści w postaci wzrostu wartości zainwestowanego kapitału [Aszyk 2001, s. 26-28].

W przypadku inwestycji bezpośrednich cel inwestora i jego motywacje determinują sposób wykorzystania nieruchomości, a więc sposób ich ewidencjonowania, co znajduje odzwierciedlenie w rozróżnieniu nieruchomości inwestycyjnych oraz operacyjnych, na co wskazuje praktyka gospodarcza i teoria¹.

Rozumienie kategorii inwestycji, wynikające z ustawy o rachunkowości, wskazuje na konieczność wyróżnienia nieruchomości, które stanowią aktywa trwałe przedsiębiorstwa, jednakże nie są środkami trwałymi. Kryterium odróżniającym nieruchomości zaliczane do inwestycji od tych, które stanowią środki trwałe, jest cel ich

¹ Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR nr 40). Zgodnie z §4 nieruchomość inwestycyjna to nieruchomość, która nie jest przeznaczona do użytku na potrzeby własne podmiotu.

nabycia, odnoszony do specyfiki działalności podmiotu². Istnieje w związku z tym konieczność rozróżniania nieruchomości o charakterze lokaty (składnik portfela inwestycyjnego) od tych, które stanowią potencjał gospodarczy przedsiębiorstwa, pozostając w ewidencji środków trwałych, a podstawę klasyfikacji stanowi: cel nabycia, sposób wykorzystania i ewidencjonowania.



Rys. 1. Formy inwestycji realizowanych na rynku nieruchomości

Źródło: opracowanie własne.

Nieruchomości będące składnikami mienia przedsiębiorstw, wykorzystywane dla różnych celów w praktyce podejmowanych aktywności przez podmioty o różnej specyfice, określa się mianem nieruchomości komercyjnych. Kategoria nieruchomości komercyjnej wynika z kryterium odnoszącego się do sposobu generowania dochodu, a precyzyjniej – korzyści ekonomicznych, uzyskiwanych w efekcie zrealizo-

² Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o zmianie ustawy o rachunkowości (DzU nr 113, poz. 1186). W rozumieniu obowiązującej znowelizowanej ustawy o rachunkowości inwestycje to aktywa nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu ich wartości, uzyskiwania z nich przychodów, jak np. odsetek, dywidend (udziałów w zyskach), wpływów z tytułu najmu dzierżawy i opłat oraz innych pożytków, w tym również transakcji handlowych. Znowelizowana ustawa o rachunkowości wprowadziła nową kategorię ekonomiczną „inwestycje”, w miejsce uprzedniej określanej mianem „środki trwałe w budowie”, która obejmuje głównie: aktywa finansowe oraz inwestycje w nieruchomości i prawa (zob. m.in. [Fedak 2002, s. 20; Iskra 2002, s. 6]).

wanej inwestycji. Zgodnie ze wspomnianym kryterium rozróżnia się nieruchomości: komercyjne, spekulacyjne, kapitałowe i rozwojowe³.

Nieruchomości komercyjne, to „nieruchomości generujące periodyczne przychody, pochodzące z jej użytkowania lub własności w postaci przepływających w czasie strumieni kapitałowych” [Lipiński 2000, s. 30]. Kapitał zainwestowany w tego typu inwestycje jest odzyskiwany w sposób bezpośredni lub pośredni. Bezpośrednio w postaci wpływów z najmu lub dzierżawy nieruchomości, a pośrednio w formie udziału właściciela w dochodzie operacyjnym, generowanym z działalności prowadzonej z wykorzystaniem nieruchomości.

Nieruchomości te, mając charakter komercyjny, dla przedsiębiorstw będą stanowiły potencjał produkcyjny (nieruchomości operacyjne ewidencjonowane jako środki trwałe) lub składnik portfela inwestycyjnego (nieruchomości inwestycyjne, inwestycje długoterminowe).

Różnorodność nieruchomości, możliwości ich wykorzystania wynikających z celów i motywacji, jakimi kierują się inwestorzy w roli właścicieli lub użytkowników, determinuje ich oczekiwania odnośnie do właściwego zarządzania zasobami nieruchomości o charakterze użytkowym oraz dochodowym. Nawiązując do ujęcia definicyjnego kategorii zarządzania nieruchomościami, oczekiwania te odnoszą się będą do podejmowanych decyzji i dokonywanych czynności, „mających na celu zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości oraz zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości, w tym bieżącego administrowania nieruchomością, jak również czynności zmierzających do utrzymania nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem oraz do uzasadnionego inwestowania w tę nieruchomość” (art. 185 ustawy o gospodarce nieruchomościami⁴).

Praktyka i teoria wskazują na właściwe w tym zakresie rozwiązania tradycyjne i nowoczesne koncepcje, które zostaną zaprezentowane w dalszej części artykułu.

³ W przypadku **nieruchomości spekulacyjnych** oczekiwania inwestora sprowadzają się do zapewnienia wysokiej stopy zwrotu, będącej rekompensatą akceptowanego wysokiego ryzyka, przy założeniu inwestycji o krótkim czasie. Nieruchomości spekulacyjne definiowane są jako aktywa „nabyte w celu osiągnięcia zysku z szybkiej odsprzedaży, bez dalszych inwestycji kapitałowych koniecznych do wdrożenia procesu deweloperskiego”. Aprecjacja zainwestowanego kapitału w długim czasie jest celem angażującego środki finansowe w **nieruchomości kapitałowe**. Inwestorzy oczekują więc w tym przypadku wzrostu wartości rynkowej nieruchomości, które posiadają w portfelu inwestycyjnym. **Nieruchomości rozwojowe** to takie, które nabywane są w celu realizacji przedsięwzięć o charakterze deweloperskim, a więc związanych z organizowaniem i realizacją procesu zagospodarowywania przestrzeni, który obejmuje działania prowadzące do wzrostu wartości przekształcaną nieruchomości. Celem nadrzędnym jest przyrost wartości nieruchomości po zrealizowaniu projektu, pozwalający na realizację stopy zwrotu, umożliwiającej odzyskanie zainwestowanego kapitału oraz godziwy zysk będący rekompensatą za podejmowane ryzyko. Za: [Trojanowski 2002, s. 31-32].

⁴ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, z późn. zm.

2. Zarządzanie wartością nieruchomości – nowa idea zarządzania nieruchomością komercyjną

Troska o zainwestowany kapitał oraz zapewnienie dochodów na poziomie oczekiwany przez inwestora – to podstawowy cel zarządzającego nieruchomością komercyjną, utożsamianą z aktywem generującym periodyczne dochody w czasie.

„Żadna nieruchomość nie jest dobrem darmowym, zatem jeśli nie jest odpowiednio wykorzystana i finansowana, nie jest wyzwalały tkwiący w niej potencjał rozwojowy, to właściciel jest narażony, jeśli nie na utratę kapitału, to na pewno na pozabawienie możliwości jego powiększania” [Mączyńska, Prystupa, Rygiel 2004, s. 26]. Dla inwestorów, właścicieli kapitału celem jest pomnażanie jego wartości, przy uwzględnianiu akceptowanego poziomu ryzyka, mamy więc do czynienia z zarządzaniem majątkiem, jego wartością, a w konsekwencji z zarządzaniem interesami właścicieli [Mączyńska, Prystupa, Rygiel 2004, s. 25]. E. Mączyńska w cytowanej publikacji przedstawia rozumienie kategorii zarządzania wartością nieruchomości jako „zespołu działań obejmujących wszelkie aspekty pozyskiwania i eksploatacji nieruchomości oraz obrotu nimi, ukierunkowane na pomnażanie kapitału właścicieli nieruchomości”. Podkreśla, iż koncepcja ta bazuje na względnie nowym nurcie w teorii przedsiębiorstwa, tj. idei kreowania wartości przedsiębiorstwa dla jego akcjonariuszy [Mączyńska, Prystupa, Rygiel 2004, s. 26]. Na konieczność traktowania nieruchomości jako kapitału zwracają uwagę w swoich publikacjach również inni autorzy. A. Nalepka określa, iż „współczesny model zarządzania nieruchomościami stawia przed zarządzającym wysokie wymagania. Ukazuje potrzebę traktowania nieruchomości jak kapitału, zapewniającego właścicielowi określone korzyści ekonomiczne i oferowanie pożądanych efektów użytkowych dla najemców” [Nalepka 2005, s. 43]. Rolą zarządzającego jest sprostanie wymaganiom inwestorów (właścicieli) z jednej strony i użytkowników z drugiej strony. E. Kucharska-Stasiak utożsamia zarządzanie nieruchomością z zarządzaniem jej wartością. Definiuje je jako „zespół czynności zmierzających do zabezpieczenia wartości kapitałowej (rynkowej) nieruchomości oraz, gdy to jest możliwe, do jej podwyższenia” [Kucharska-Stasiak 2000, s. 28]. Zwraca uwagę [Kucharska-Stasiak 2000, s. 225], iż aktywność zarządcy powinna być skierowana na troskę o wartość nieruchomości w dwóch aspektach: dochodowości (wartość czynszowa) i bezpieczeństwa zainwestowanego kapitału (wartość kapitałowa)⁵. Podobne ujęcie problemu prezentują W.J. Brzeski, G. Dobrowolski i S. Sędek, którzy akcentują problem maksymalizacji wartości nie-

⁵ Wartość czynszowa nieruchomości – roczny dochód netto z czynszu, jaki generuje przy sprawnym zarządzaniu. Dochód netto rozumiany jest jako przychód pomniejszony o koszty utrzymania nieruchomości. Wartość kapitałowa nieruchomości utożsamiana jest z wartością rynkową. Do jej wyznaczania stosowane są odpowiednie procedury. Do określania wartości rynkowej nieruchomości komercyjnych służy podejście dochodowe, głównie metoda inwestycyjna, rzadziej metoda zysków. Za: [Kucharska-Stasiak 2000, s. 225].

ruchomości, definiując zarządzanie nieruchomością jako „działania w sferze administracji eksploatacji oraz inwestycji dla osiągnięcia celu właściciela – maksymalizacji wartości jego majątku” [Brzeski, Dobrowolski, Sędek 1996, s. 26]. W tym kontekście problemem staje się identyfikacja możliwości podnoszenia wartości nieruchomości i wybór właściwej strategii zarządzania nieruchomością. Znajomość źródeł kreujących wartość umożliwia, zdaniem E. Mączyńskiej, racjonalizację decyzji kapitałowych [Mączyńska, Prystupa, Rygiel 2004, s. 27].

Analiza obszarów działań w zakresie zarządzania nieruchomościami komercyjnymi wskazuje na istnienie dwóch podejść, mianowicie zarządzania biernego oraz aktywnego. Biernie utożsamiane jest z administrowaniem nieruchomością, którego celem jest utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym. Zarządzanie aktywne zaś nastawione jest na podnoszenie efektywności i wartości nieruchomości. Jest to trwała, zaznaczająca się tendencja w nowym nurcie podejść do zarządzania nieruchomościami komercyjnymi.

Świadomość konieczności aktywnego zarządzania nieruchomościami uwidacznia się szczególnie w przypadku spółek, postrzeganych często przez pryzmat lokali reprezentacyjnych, wykorzystujących do swej działalności: banki, kancelarie adwokackie, firmy konsultingowe itd., w przypadku, których o prestiżu firmy decyduje w dużym stopniu umiejscowienie ich siedziby. Występują tu pewnego rodzaju sprzężenia zwrotne, polegające na tym, iż wartość nieruchomości wzrasta, gdy wykorzystywane są one przez prestiżowe organizacje. Wzrost wartości nieruchomości przekłada się z kolei na zwiększanie wartości całkowitej spółek, będących w ich posiadaniu. Przekazanie kompetencji zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa profesjonalście pozwala na koncentrowanie się na podstawowej działalności podmiotu, przy zapewnieniu sprawności zarządzania aktywami majątkowymi i wykorzystania potencjału rozwojowego tkwiącego w nieruchomościach. Sens tej idei wyraża koncepcja *facility management*, której zastosowanie wyznacza nową tendencję w gospodarowaniu nieruchomościami.

3. *Facility management* – nowoczesna koncepcja zarządzania nieruchomościami komercyjnymi

Pojęcie *facility management* (FM) definiowane jest najczęściej jako zarządzanie udogodnieniami lub zarządzanie infrastrukturą [Śliwiński 2000, s. 100], co w odniesieniu do nieruchomości obejmuje aspekty zarówno ekonomiczne, techniczne, jak i infrastrukturalne, podporządkowane wyznaczonemu kryterium funkcji i wymagań wynikających z realizowanych procesów gospodarczych przez użytkownika nieruchomości. W tym kontekście podkreśla się szczególne znaczenie nieruchomości jako aktywów wykorzystywanych w działalności gospodarczej, których wartość przekłada się na wartość podmiotów, w aktywach których są one uwidocznione. „*Facility management* w zakresie nieruchomości jest zorientowanym na klienta ca-

łościowym świadczeniem, którego przedmiotem są kompleksowe zasady podejmowania decyzji dla optymalnego planowania, użytkowania i przystosowania budynków, ich urządzeń, obiektów i świadczeń – wzmacnianym przez systemy informacyjne, które wspomagają kierowanie przedsiębiorstwem w sposób strategiczny i w odniesieniu do każdego stanowiska pracy uczestniczącego w procesie podstawowym” [Śliwiński, Śliwiński 2004, s. 34]. FM traktuje się jako koncepcje zarządzania nieruchomościami, które stanowią element składający się na całość procesów zachodzących w działalności użytkownika. Kategoria ta rozpatrywana jest w różnych ujęciach [Śliwiński 2004, s. 14]⁶:

- procesowym, jako koncepcja zarządzania nieruchomościami, wspierająca działalność podstawową podmiotów, w tym: instytucji, przedsiębiorstw,
- przestrzennym, jako podstawa gospodarki przestrzennej zorientowanej na udogodnienia dla użytkowników obiektów,
- integracyjnym, w zakresie funkcji składających się na kompleksowo świadczone usługi dla odbiorców, koncentrujących własne wysiłki na działalności podstawowej.

Rozwiązania stosowane w zakresie FM obejmują szereg wcześniej odrębnie ujmowanych aktywności, które podporządkowane są wspólnemu celowi, jakim jest wspieranie określonej działalności, nakierowane na wzrost efektywności procesów realizowanych w określonych strukturach organizacyjnych. W praktyce działania zarządzających zgodnie z tą koncepcją skupione są na osiągnięciu celów podporządkowanych:

- jakości – udoskonalanie i poprawa standardów operacyjnych w odniesieniu do usług pomocniczych,
- wartości – wyrażanej jako podnoszenie, lub przynajmniej utrzymanie wartości obiektów i urządzeń,
- zarządzaniu ryzykiem [Śliwiński 2004, s. 13-14].

Można więc nakreślić zakres FM – jako dziedziny obejmującej całokształt problemów związanych z zarządzaniem budynkami lub budowlami wraz z ich otoczeniem i wyposażeniem oraz działaniami ludzi związanymi z tymi obiektami. Dotyczy ono kolejnych faz cyklu życia nieruchomości, funkcjonujących w organizacji, która ma określone cele (misje), a nieruchomości traktowane są jako narzędzia wspomagające jej działanie [Niezabitowski 1998, s. 12].

„Najnowsze tendencje zmierzają do tego, aby budynek i jego rola w biznesie rosła, to znaczy, aby zarządzanie tą sferą działalności firmy było ważną częścią składową działań biznesowych. Firmy właściwie zarządzając swoimi zasobami nieruchomości, mogą mnożyć swoje zyski. W ostatnich latach przez pojęcie *facility management* zwykło się zatem rozumieć nie tylko zarządzanie budynkiem czy ich grupą, ale oddzielną sferę biznesową, polegającą na zarządzaniu całą nieprodukcyjną infrastrukturą firmy (głównie opartą na posiadanych zasobach nieruchomości), a więc także np. m.in. logistyką dostaw, usługami towarzyszącymi itd. Zarządzanie nieruchomościami

⁶ Zob. m.in. [Śliwiński, Śliwiński 2006; Szyber 2005, s. 393-394].

i innymi aktywami stałymi generuje, obok kosztów personelu, jeden z najwyższych kosztów dla przedsiębiorstwa. Zmiany gospodarcze zmusiły większość przedsiębiorstw do innego spojrzenia na problem infrastruktury firmy, która – poprzez odpowiednie narzędzia i procedury – nie tylko może być mniej kosztowna dla firmy, ale może przekształcić się w źródło zysków i przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych stanowić źródło istotnych informacji dla managementu firmy”⁷.

W Polsce coraz więcej firm dąży do obniżania kosztów i usprawniania takich sfer, jak zasoby ludzkie, produkcja, marketing, ale tylko nieliczni zdają sobie sprawę z możliwości i korzyści płynących z optymalizacji sposobu zarządzania infrastrukturą przedsiębiorstwa. Podkreśla się możliwości, jakie daje zastosowanie FM, i korzyści, jakie uzyskuje się w efekcie optymalizacji sposobu zarządzania infrastrukturą przedsiębiorstwa. Zastosowanie odpowiednich narzędzi i procedur przyczynia się do istotnego ograniczania kosztów, a więc do wzrostu efektywności działalności, a przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych stanowi źródło istotnych informacji dla zarządzających przedsiębiorstwem [Pytkowska, Jesion 2003, s. 40].

Jednym z elementów składających się na koncepcję strategiczną FM jest zarządzanie wartością nieruchomości. Zdaniem A. Śliwińskiego i B. Śliwińskiego podstawowym źródłem wzrostu wartości nieruchomości jest zmniejszanie kosztów całkowitych jej funkcjonowania. Dostrzega się ponadto możliwość wykorzystania ukrytych rezerw tkwiących w nieruchomości, np. poprzez rozszerzenie usług świadczonych użytkownikom, aktywną politykę inwestycyjną oraz wykorzystanie właściwie dopasowanych źródeł finansowania [Śliwiński, Śliwiński 2006, s. 37]. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na kwestię wyboru optymalnego sposobu wykorzystania nieruchomości, a więc tkwiącego w niej potencjału, biorąc pod uwagę liczne uwarunkowania. Strategie koncepcji FM nastawione są, z jednej strony, na zwiększanie atrakcyjności udogodnień oferowanych użytkownikom, a z drugiej, co stanowi fundament koncepcji, zakładają wzrost wartości nieruchomości wycenianej jako przedmiot inwestycji, podporządkowane podstawowemu celowi właściciela obiektu [Śliwiński, Śliwiński 2006, s. 37].

Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi jest dziedziną rozwijającą się, w której uwidaczniają się nowe tendencje. *Facility management* jako zaawansowana koncepcja dotyczy kompleksowego utrzymania nieruchomości komercyjnych. Doceniana jest przez te podmioty, które są świadome możliwości i udogodnień, jakie niosą ze sobą rozwiązania stosowane w tym zakresie. Usługi i cele, wyznaczone przez FM w stosunku do każdej zarządzanej nieruchomości wskazują na możliwe korzyści, jakie mogą być uzyskiwane przez właścicieli nieruchomości. Szczególnie odnoszą się one do: podwyższania standardu nieruchomości, usprawnienia procedur operacyjnych, zapobiegania spadkowi wartości nieruchomości w czasie oraz tworzenia pozytywnego wizerunku nieruchomości na rynku.

⁷ Materiały niepublikowane licencjonowanego zarządcy nieruchomości, specjalisty w zakresie zarządzania nieruchomościami komercyjnymi R. Nobisa.

Nadrzędnym celem zarządzania nieruchomościami jest osiągnięcie długofalowych celów wyrażających oczekiwania właścicieli, użytkowników. Bez względu na cel posiadania nieruchomości każdy właściciel postrzegany jest jako inwestor działający na rynku inwestycyjnym, a troska o zainwestowany kapitał oraz zapewnienie dochodów na poziomie oczekiwanych przez inwestora – to podstawowy cel zarządzającego nieruchomością komercyjną, utożsamianą z aktywem generującym periodyczne dochody w czasie.

Literatura

- Aszyk A., *Cechy nieruchomości komercyjnych jako obiektów inwestycji*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2001, nr 10.
- Brzeski W.J., Dobrowolski G., Sędek S., *Vademecum pośrednika nieruchomości*, Krakowski Instytut Nieruchomości, Kraków 1996.
- Fedak Z., *Dylematy inwestycji w nieruchomości*, „Rachunkowość” 2002, nr 7.
- Iskra I., *Nieruchomości o charakterze lokaty (inwestycje)*, „Rachunkowość” 2002, nr 2.
- Konowalczyk J., *Nieruchomości przedsiębiorstw*, „Nieruchomości” 2004, nr 2.
- Kucharska-Stasiak E., *Teoretyczne podstawy zarządzania nieruchomościami*, [w:] *Zarządzanie nieruchomościami*, red. E. Kucharska-Stasiak, Instytut Nieruchomości Walor, Łódź 2000.
- Lipiński J., *Deweloper na rynku nieruchomości*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2000, nr 2.
- Mączyńska E., Prystupa M., Rygiel K., *Ile jest warta nieruchomość?* Poltext, Warszawa 2004.
- Nalepka A., *Instytucjonalizacja zarządzania nieruchomościami w Polsce*, „Świat Nieruchomości” 2005, nr 51.
- Niezabitowski A., *Facility management w obiektach biurowych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1998.
- Pytkowska U., Jesion J., *Facility management*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2003, nr 2.
- Szytyber M., *Rozwój facility management w Polsce i wybranych krajach UE*, [w:] *Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty*, red. H. Henzel, AE, Katowice 2005.
- Śliwiński A., Śliwiński B., *Facility management – efektywne planowanie, budowanie i wykorzystanie budynków*, „Świat Nieruchomości. Zarządca. Doradca” 2004, nr 46.
- Śliwiński A., Śliwiński B., *Facility management*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Śliwiński A., *Nowe tendencje w zarządzaniu nieruchomościami*, „Świat Nieruchomości. Zarządca. Doradca” 2004, nr 43.
- Śliwiński A., *Zarządzanie nieruchomościami. Podstawy wiedzy i praktyki gospodarowania nieruchomościami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Trojanowski D., *Nieruchomość komercyjna i jej miejsce*, „Nieruchomości C.H. Beck” 2002, nr 4.

COMPANY PROPERTY – MODERN MANAGEMENT CONCEPTS

Summary

It is a classical approach to perceive property as an object entailing costs, which contributes to facilitating the realization of certain functions connected with the statutory activity of a unit. Modern

approaches indicate that property should be regarded as an object generating profit and increasing the value of the whole company. It requires a more pro-active approach on the part of the managing body and their involvement in the property management. By performing its basic activity, the subject can at the same time affects the value of the property and the value of the whole company.

Modern property management concepts consider the fact that property constitutes an element in the overall process of a company's activity. What is particularly important in this context, is the effective management of resources whose value translates into the value of their related assets.

The idea of facility management expresses benefits resulting from transferring the nonproductive sphere of the company activity over to specialists who, by undertaking proper actions, aim at activating property and thus contribute to its more effective usage.