

**Mariusz Chmielewski,
Ewa Malinowska,
Renata Płoska,
Paulina Nogal**

RYZYKA W RECYKLINGU NIERUCHOMOŚCI W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Streszczenie

Celem głównym badań przedstawionych w artykule była próba identyfikacji czynników ryzyka dla przedsięwzięć związanych z recyklingiem nieruchomości, z uwzględnieniem aspektów związanych z koncepcją zrównoważonego rozwoju. W artykule, mającym charakter koncepcyjny, wykorzystano metodę przeglądu literatury przedmiotu, metodę komparatywną, syntezy oraz wnioskowania logicznego. Na potrzeby artykułu dokonano przeglądu literatury dotyczącej zjawiska recyklingu nieruchomości, który znany jest również jako rewitalizacja nieruchomości, a który jest procesem przekształcania istniejących nieruchomości na nowe cele lub ulepszania istniejących budynków w celu zwiększenia ich wartości i wydajności. Przedsięwzięcia takie doskonale wpisują się w koncepcję zrównoważonego rozwoju i gospodarki o obiegu zamkniętym.

W artykule zaproponowano czynniki ryzyka związanych z przedsięwzięciami w zakresie recyklingu nieruchomości, uwzględniające trzy główne obszary jego występowania – otoczenie dalsze, bliższe oraz wewnętrzne procesy i decyzje przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: ryzyko, recykling nieruchomości, otoczenie przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój, gospodarka o obiegu zamkniętym.

RISKS IN REAL ESTATE RECYCLING IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract

The main objective of the research presented in the article was to try to identify risk factors for real estate recycling projects, taking into account aspects related to the concept of sustainability. The article, which is conceptual in nature, used the method of literature review, comparative method, synthesis and logical inference. For the purpose of the article, a literature review was conducted on the phenomenon of real estate recycling, which is also known as real estate revitalization, and which is the process of converting existing properties for new purposes or improving existing buildings to increase their value and efficiency. Such ventures are perfectly in line with the concept of sustainable development and a circular economy.



The article proposes risk factors associated with real estate recycling ventures, taking into account three main areas of its occurrence - the macroenvironment, the microenvironment and the internal processes and decisions of the company.

Keywords: risk, real estate recycling, company environment, sustainable development, circular economy.

Wprowadzenie

Atrakcyjność oraz potencjał recyklingu nieruchomości z roku na rok rośnie, przede wszystkim z uwagi na malejące możliwości tworzenia nowej infrastruktury budowlanej w strategicznych miejscach zurbanizowanej części miast. Ponadto wykorzystanie istniejących już budynków, lecz na inne cele niż ich dotychczasowe przeznaczenie, idealnie wpisuje się w trend zrównoważonego rozwoju oraz rewitalizacji obszarów miejskich. W tym kontekście tereny przemysłowe wraz z ich zabudowaniami, które w obecnych czasach nie spełniają już swojej pierwotnej funkcji, znajdują nowe życie w postaci budownictwa mieszkaniowego, usługowego czy biurowego. Występowanie tego zjawiska rozpoczęło się w momencie, gdy nastąpiło zawężenie liczby dostępnych nieruchomości, a w wyniku różnych sytuacji, niektóre budowle straciły swoich właścicieli¹. Obecnie najważniejszym czynnikiem rozwoju tego zjawiska jest, przede wszystkim, brak gruntów pod zabudowę w dużych miastach oraz pragnienia tych, których na to stać, by mieszkać w wyjątkowych, przestronnych i ekskluzywnych budynkach². Przykładem reaktywacji terenów przemysłowych może być zaprojektowane i oddane do użytku pod koniec lat 90. osiedle Western Harbour, znajdujące się w szwedzkim Malmö. Plan zagospodarowania objął obszar około 250 ha, na którym zaplanowano mieszkania dla 25 000 osób, co przełożyło się na około 8 500 mieszkań oraz około 350 000 m² powierzchni na cele komercyjne³. W Polsce w tego typu inicjatywy wpisuje się chociażby rewitalizacja terenów poportowych „Dalmor” w ramach prywatyzacji Dalmor S.A. i zagospodarowania przestrzennego terenu zwanego Molem Rybackim w Gdyni czy realizacja parku miejskiego w Gdańsku na obszarze Nowego Portu, obejmująca zagospodarowanie całości z uwzględnieniem powiązań parku z promenadą nad kanałem Martwej Wisły oraz zachowaniem widoku na Twierdzę Wisłoujście⁴.

Mając na uwadze zmiany w postrzeganiu przestrzeni miejskiej oraz dążenie do możliwie pełnego przekształcania niewykorzystywanych już zabudowań na

¹ Billert A., *Rewitalizacja miast jako program publiczny na przykładzie Niemiec w latach 1971–2000*, „Rocznik Lubuski” 2019, Tom 45, Nr 2, s. 37–50.

² Kilpatrick J.A., *Real Estate Investments of the Rich and Famous*, „The Journal of Wealth Management” 2007, Tom 10, Nr 1, s. 35–42.

³ Cas Poldermans, *Sustainable Urban Development The Case of Hammarby Sjöstad*, Kulturgeografiska Institutionen Stockholms Universitet, Stockholm 2006.

⁴ <https://www.brg.gda.pl/rewitalizacja>, [dostęp: 10.12.2023].

cele związane z bieżącymi potrzebami, podjęto badania w zakresie przedsięwzięć związanych z recyklingiem nieruchomości. Ponieważ towarzyszą im, podobnie jak w przypadku wszelkich innych projektów inwestycyjnych, różnego rodzaju ryzyka, a ponadto ze swej natury silnie wiążą się z koncepcją zrównoważonego rozwoju, za cel postawiono sobie próbę identyfikacji czynników ryzyk dla tego rodzaju przedsięwzięć, uwzględniając aspekty zrównoważonego rozwoju, co może być przydatne przy zarządzaniu ryzykiem w trakcie realizacji tego typu projektów.

W artykule, mającym charakter koncepcyjny, wykorzystano metodę przeglądu literatury przedmiotu, metodę komparatywną, metodę analizy ryzyka, syntezy oraz wnioskowania logicznego. Dokonano przeglądu literatury w kontekście zjawiska recyklingu nieruchomości, który określany jest również pojęciem „rewitalizacja nieruchomości”. Istotę tego zjawiska zaprezentowano w kontekście wymogów zrównoważonego rozwoju i gospodarki obiegu zamkniętego, w której recykling nieruchomości doskonale się wpisuje. Na kanwie przeprowadzonej analizy zjawiska dokonano identyfikacji głównych grup ryzyk, jakie związane są z realizacją tego rodzaju projektów i zaprezentowano powiązania pomiędzy nimi, uwzględniające kontekst zrównoważonego rozwoju.

1. Recykling nieruchomości a zrównoważony rozwój i gospodarka o obiegu zamkniętym

Refleksja nad relacją między działalnością człowieka i środowiskiem naturalnym ma swoje korzenie w odległej przeszłości⁵. Symbolicznym momentem, w którym stała się ona przedmiotem debaty publicznej była Konferencja Narodów Zjednoczonych w Sprawie Naturalnego Środowiska Człowieka (United Nations Conference on the Human Environment), zorganizowana w Sztokholmie w 1972 roku⁶. W tym samym roku opublikowany został raport Klubu Rzymskiego „Granice wzrostu”, w którym zwrócono uwagę na wyzwania rozwojowe dla ludzkości w świetle wyczerpujących się zasobów naturalnych oraz wobec rosnącej liczby mieszkańców Ziemi⁷.

Następne dekady przyniosły szereg inicjatyw i wydarzeń, które przyczyniły się do zwiększenia zainteresowania tematyką rozwoju społeczeństw w obliczu wyzwań środowiskowych. W konsekwencji spopularyzowana została koncepcja zrównoważonego rozwoju, której najbardziej znaną definicją jest ta, zaproponowana w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju pt. *Nasza*

⁵ Barrow C.J., *Sustainable development. Concept, value and practice*, “Third World Planning Review” 1995, Tom 17, Nr 4, s. 369–386.

⁶ Hardy A.R.J.S., Beeton L., *Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism*, “Journal of Sustainable Tourism” 2002, Tom 10, Nr 6, s. 475–496.

⁷ Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W., *The Limits to Growth*, Universe Books, Nowy Jork 1972. <https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>, [dostęp: 18.11.2023].

wspólna przyszłość. W opracowaniu tym rozwój zrównoważony określono jako taki, który zaspokaja obecne potrzeby nie stwarzając zagrożeń dla możliwości zaspokajania swoich potrzeb przez przyszłe pokolenia⁸. Budowanie tego rodzaju modelu społeczno-gospodarczego wymaga uwzględnienia i szukania równowagi między trzema wymiarami: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym⁹.

W kontekście tematyki niniejszego artykułu szczególnie istotne znaczenie mają dwa wątki, które pojawiają się w ramach dyskusji nad zrównoważonym modelem gospodarowania: wyczerpywanie się surowców naturalnych, zwłaszcza tych nieodnawialnych oraz rosnący problem odpadów, będący efektem działalności człowieka. Na fali zainteresowania tymi właśnie problemami rozwinęła się koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym (*closed-loop economy*), czy też gospodarki cyrkularnej (*circular economy*), której początki sięgają lat 60. XX wieku¹⁰. Sama idea jest w gruncie rzeczy próbą odwzorowania, w warunkach gospodarki, procesów doskonale znanych ze świata przyrody¹¹. Jedną z najpopularniejszych definicji, upowszechnioną przez Fundację Ellen MacArthur, opisuje gospodarkę cyrkularną jako „system przemysłowy, który jest zaplanowany i zaprojektowany jako odtwarzający i regenerujący. Zastępuje koncepcję „wycofania z eksploatacji”, jest nastawiony na wykorzystanie energii odnawialnej, eliminuje stosowanie toksycznych substancji chemicznych, które upośledzają ponowne wykorzystanie i ma na celu eliminację odpadów poprzez lepsze projektowanie materiałów, systemów, produktów w ramach modeli biznesowych”¹².

Model gospodarki o obiegu zamkniętym stanowi przeciwwagę dla, wciąż dominującego w wielu sferach, modelu linearnego. Model linearny można sprowa-

⁸ World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987, s. 9. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, [dostęp: 18.11.2023].

⁹ Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2010, s. 47; Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations 2015.

¹⁰ Kulczycka J., Pędziwiatr E., *Gospodarka o obiegu zamkniętym – definicje i ich interpretacja* [w:] J. Kulczycka (red.), *Gospodarka o obiegu zamkniętym w polityce i badaniach naukowych*, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, Kraków 2019, s. 10, https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/the_circular_economy_in_policy_and_scientific_research.pdf [dostęp: 20.11.2023].

¹¹ Dziadkiewicz A., *Projektowanie modeli biznesowych dla ekonomii cyrkularnej według podejścia design management jako strategia na przyspieszony rozwój gospodarczy i wzrost konkurencyjności regionów UE*, „Marketing i Rynek” 2017, Nr 10, s. 154–169, https://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/MARKETING_I_RYNEK_CD_10_2017.pdf, [dostęp: 20.11.2023].

¹² Kulczycka J., Pędziwiatr E., op.cit.

dzić, w pewnym uproszczeniu, do schematu: weź – przetwórz i wykorzystaj – wyrzuć (*take – make – dispose*), który można też określić mianem: od kołyski do grobu (*from cradle to grave*). Natomiast model cyrkularny oparty jest na regule 3R: redukcja – ponowne wykorzystanie – recykling (*reduce, reuse, recycle*) i jest nazywany podejściem: od kołyski do kołyski (*from cradle to cradle*)¹³. W literaturze przedmiotu wskazuje się trzy główne strategie, wpisujące się w koncepcję gospodarki o obiegu zamkniętym: minimalizowanie nakładu surowców i ilości generowanych odpadów; utrzymywanie wartości zasobów w systemie tak długo, jak to możliwe oraz ponowna integracja produktów z systemem, gdy osiągną koniec okresu użytkowania¹⁴.

W kontekście projektowania gospodarki o obiegu zamkniętym, kluczowego znaczenia nabierają procesy związane z recyklingiem, który w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza ponowne wprowadzenie do obiegu¹⁵. Dobrze istotę tego rodzaju działania, w szerokim ujęciu, oddaje typologia recyklingu, obejmująca cztery jego formy:

1. ponowne wykorzystanie zużytego produktu do tych samych celów (bez konieczności jego przetwarzania),
2. nowe wykorzystanie nieprzetworzonego produktu,
3. przetworzenie produktu w tego samego rodzaju materiał (np. szkło),
4. przetworzenie produktu w innego rodzaju materiał¹⁶.

Myślenie w kontekście ponownego wprowadzania surowców i produktów do obiegu można z powodzeniem zastosować w różnych sektorach, zarówno produkcyjnych, jak i usługowych¹⁷.

¹³ Dziadkiewicz A, op.cit., s. 154–169; Rutkowska M., Popławski Ł., *Model zrównoważonej gospodarki o obiegu zamkniętym*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, Nr 47/2, s. 119–128.

¹⁴ Sabat K.C., Bhattacharyya S.S., Krishnamoorthy B., *Circular economy in pharmaceutical industry through the lens of stimulus organism response theory*, „European Business Review” 2022, Tom 34, Nr 6, s. 936–964.

¹⁵ Świątkowska W., *Recykling* [w:] E. Bal, D. Kosiński, *Performatyka: terytoria*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2017.

¹⁶ Hopfenbeck W., *Green Management Revolution. Lessons in environmental excellence*, Prentice Hall 1993, s. 141.

¹⁷ Zob.: Abeliotis K., Lasaridi K., *Food Waste Prevention: Reduction, Reuse, and Recycling*, „Resources” 2023, Tom 12, Nr 3; Liu K., Tan Q., Yu J., Wang M., *A global perspective on e-waste recycling*, „Circular Economy” 2023, Tom 2, Nr 1, 100028; Niinimäki K., Karell E., *Closing the Loop: Intentional Fashion Design Defined by Recycling Technologies* [w:] G. Vignali, L.F. Reid, D. Ryding, C.E. Henninger (red.), *Technology-Driven Sustainability Innovation in the Fashion Supply Chain*, Palgrave Macmillan 2020, s. 7–25.

2. Istota recyklingu nieruchomości

Literatura przedmiotu nie podaje dokładnej definicji pojęcia „recykling nieruchomości”. Wskazuje jednak na występowanie takiego zjawiska, które charakteryzuje się: rozbiórką i odbudową lub modernizacją istniejących nieruchomości bądź adaptacją używanych lub opuszczonych nieruchomości¹⁸. Dokonanie wyboru pomiędzy tymi opcjami zależy od sytuacji na rynku nieruchomości, zasad zagospodarowania przestrzennego ustalonych przez władze lokalne oraz możliwości kapitałowych inwestorów¹⁹. Zagadnienie recyklingu nieruchomości pojawia się także w charakterystykach procesu wykorzystania materiałów pochodzących z rozbiórki w nowych projektach budowlanych²⁰.

Proces przekształcania starych lub nieużywanych budynków w nowe obiekty, z nowymi funkcjami, często obejmuje renowację, modernizację i zmianę przeznaczenia budynków, aby sprostać nowym potrzebom i standardom. Przykładem może być np. przekształcenie starych fabryk w apartamenty, biura lub przestrzenie handlowe²¹. Można spotkać także zmianę starych kościołów i obiektów historycznych²², budynków przemysłowych, farm czy młynów w luksusowe domy, unikalne apartamenty, a nawet obiekty hotelowe²³. Może to być także częściowe wykorzystanie budynku muzealnego na potrzeby związane ze sprawowaniem kultu religijnego²⁴.

¹⁸ Micelli E., Mangialardo A., *Recycling the City. New Perspective on the Real-Estate Market and Construction Industry* [w:] *Smart and sustainable planning for cities and regions* (red.) A. Bisello, D. Vettorato, R. Stephens, P. Elisei, Springer, 2015, s. 115–125.

¹⁹ Ward J.M., Schwam D., *Can Adaptive Reuse of Commercial Real Estate Address the Housing Crisis in Los Angeles?* 2022, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1333-1.html [dostęp: 10.12.2023].

²⁰ Witeczek A., *Nowoczesny budynek jako bank materiałów budowlanych*, „Builder” 2023, (1896-0642), Nr 316(11).

²¹ Wowrzechka B., *Adaptacyjne przekształcenia elektrowni miejskich – stare budynki nowe formy* [w:] Łużyńska E., *Dziedzictwo Architektoniczne: Ochrona i Badania Obiektów Zabytkowych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020, s. 52–78.

²² Ecker W., *Historic Building Reuse as a Form of Community Real Estate Development*, 2022, s. 58–72. doi: 10.1201/9781003109679-6.

²³ Ziółkowska-Weiss K., & Popiel M., *Rozwój turystyki dziedzictwa na wybranych przykładach w Polsce*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica” 2014, Nr 7, s. 133–147.

²⁴ W tym wypadku sam proces adaptacji będzie z reguły związany z koniecznością dokonania zmiany sposobu użytkowania obiektu. Obowiązek ten nie wystąpi, jeżeli w celu zrealizowania adaptacji nie będą wykonane roboty budowlane, które doprowadzą do zmiany warunków bezpieczeństwa: pożarowego, powodziowego, pracy, zdrowotnego, higieniczno-sanitarnego, ochrony środowiska bądź nie wpłyną na wielkość lub układ obciążeń. Niezależnie jednak od powyższego, wykorzystanie muzeum w celach sakralnych musi być zgodne z postanowieniami miejscowego

Proces recyklingu nieruchomości niesie za sobą wyzwania, np.: konieczność zmiany kwalifikacji budynku i przeprowadzenia niezbędnych procedur prawnych, co może się wiązać z przejściem przez skomplikowane procedury urzędowe. Istotnym aspektem jest również koszt recyklingu nieruchomości, który czasami przewyższa koszt zakupu budynku, lecz jest uważany za cenę wyjątkowości i luksusu. Do wyceny opłacalności wariantu recyklingu nieruchomości (modernizacji lub ponownej odbudowy) mogą posłużyć specjalne oprogramowania²⁵.

Recykling nieruchomości przynosi korzyści środowiskowe, takie jak np. zmniejszenie śladu węglowego poprzez unikanie prac budowlanych i oszczędność surowców²⁶. Ponadto poprzez przekształcanie starych budynków, możliwe jest zachowanie unikatowych konstrukcji, które inaczej mogłyby ulec zniszczeniu oraz ożywienie opuszczonych przestrzeni. Recykling nieruchomości ma na celu nie tylko zmniejszenie wpływu budownictwa na środowisko, ale także ożywienie obszarów miejskich i poprawę jakości życia mieszkańców poprzez efektywne wykorzystanie istniejącej przestrzeni i zasobów²⁷.

3. Pojęcie i zarządzanie ryzykiem

Pojęcie ryzyka pojawia się w przypadku różnych obszarów nauki od ponad dwustu lat²⁸. W przypadku dziedziny nauk społecznych, zarówno w ramach nauk prawnych, socjologicznych, psychologii, ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości opracowano odrębne definicje, próbujące przedstawić to zjawisko. W przypadku prawa, ryzyko często odnosi się do potencjalnej odpowiedzialności lub szansy wystąpienia zdarzenia, które może prowadzić do roszczeń prawnych lub strat. W prawie cywilnym, ryzyko jest związane z kon-

planu zagospodarowania przestrzennego, a w przypadku jego braku – możliwe do pogodzenia z wydanymi warunkami zabudowy (wyrok WSA w Poznaniu z 1.10.2018 r., II SA/Po 183/18, LEX nr 2613837), Suchy J., *Czy budynek sakralny może być jednocześnie obiektem muzealnym?* QA 2354666, LEX, <https://sip.lex.pl/pytania-i-odpowiedzi/czy-budynek-sakralny-moze-byc-jednoczesnie-obiektem-muzealnym-623111658> [dostęp: 17.11.2023].

²⁵ Juan, Y.K., *ANN-based decision model for the reuse of vacant buildings in urban areas*, "International Journal of Strategic Property Management" 2016, Tom 20, Nr 1, s. 31–43.; Langston C., Yung E.H.K., Chan E.H.W., *The application of ARP modeling to adaptive reuse projects in Hong Kong*, "Habitat International" 2013, Tom 40, Nr 4.

²⁶ Ovchinnikova S., Kalinichenko M., Markina N., Schneider E., *Energy modernization of housing stock*, E3S Web of Conferences, 2020, Tom 157, 06028. doi: 10.1051/E3SCONF/202015706028.

²⁷ Rajchel D., Rajchel A., *Rozwój i modernizacja terenów zdegradowanych na przykładzie Kamionki Piast w Opolu*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2022, Nr 59, s. 53–70.

²⁸ Bochenek M., *Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne*, „Ekonomia” 2012, Nr 4(21).

cepcją "ryzyka zawodowego" lub "ryzyka działalności", gdzie podmioty gospodarcze ponoszą odpowiedzialność za szkody wyrządzone w ramach prowadzonej działalności²⁹. Natomiast w przypadku nauk socjologicznych, ryzyko często jest analizowane w kontekście jego wpływu na społeczeństwo i kulturowe postrzeganie niepewności oraz zagrożeń, jakie może wywołać. Socjologia ryzyka skupia się na tym, jak ryzyko jest konstruowane społecznie, jak jest komunikowane w społeczeństwie oraz na relacjach między ryzykiem a zmianami społecznymi³⁰. Psychologia, definiując ryzyko, postrzega to pojęcie jako subiektywną percepcję i ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych wydarzeń. Psychologia ryzyka bada głównie, jak ludzie postrzegają i reagują na ryzyko, a w szczególności analizuje czynniki emocjonalne i poznawcze wpływające na podejmowanie decyzji w obliczu niepewności³¹. Z punktu widzenia tematu artykułu, kluczowe znaczenie ma pojęcie ryzyka z perspektywy ekonomii i zarządzania. Ekonomiczna definicja ryzyka odnosi się do zmienności wyników finansowych i niepewności dotyczących przyszłych zdarzeń oraz możliwości wystąpienia odchyłeń finansowych lub innych konsekwencji, wynikających z nieprzewidzianych na etapie planowania zdarzeń. Należy zwrócić uwagę, iż ekonomiści rozróżnili ryzyko od niepewności, definiując ryzyko jako sytuację, w której prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń są znane lub mogą być oszacowane, co pozwala na zarządzanie nimi³². Takie ujęcie wprowadziło ideę mierzalnego ryzyka, co było przełomem w myśleniu o ryzyku w kontekście zarządzania. W przypadku nauk o zarządzaniu, pierwsze definicje ryzyka pojawiły się na początku XX wieku³³. W większości definicji, niezależnie od dziedziny, na potrzeby której definicja powstała, ryzyko postrzegane było początkowo jako zjawisko, które wywołuje u zainteresowanych negatywne konsekwencje. Dopiero w miarę upływu czasu zwrócono uwagę, iż poza zagrożeniami, jakie generuje ryzyko, istnieją również możliwości – szanse, które mogą być konsekwencją tego zjawiska. Peter L. Breinstein podkreśla, że ryzyko zawsze wiązało się zarówno z możliwością straty, jak i możliwością uzyskania zysku, i że efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga zrozumienia i akceptacji obu tych aspektów³⁴. Właśnie z uwagi na powszechność i istotność ryzyka jako zjawiska, które dotyczy różnych obszarów życia, zarówno osób jak i organizacji, rozwinęła się i coraz większego znaczenia nabiera teoria zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem zazwyczaj obejmuje następujące elementy związane z jego prowa-

²⁹ Giliker P., *Vicarious Liability in Tort: A Comparative Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

³⁰ Beck U., *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage Publications, London-Newbury Park-New Delhi 1992.

³¹ Slovic P., *Perception of Risk*, "Science" 1987, Nr 236(4799), s. 280–285.

³² Knight F.H., *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin Company, 1921.

³³ Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Vernon Press Titles in Economics, 2013.

³⁴ Bernstein P.L., *Against the gods: The remarkable story of risk*, Wiley, New York 1992, s. 400.

dzeniem: identyfikacja ryzyka³⁵, ocena i pomiar ryzyka³⁶, priorytetyzacja ryzyka³⁷, planowanie odpowiedzi na ryzyko³⁸, monitorowanie i przegląd ryzyka³⁹, komunikacja i raportowanie ryzyka⁴⁰. W każdym z modeli zarządzania ryzykiem kluczowym wydaje się pierwszy element, jakim jest identyfikacja ryzyka. Właściwe zidentyfikowanie potencjalnych rodzajów ryzyka daje możliwość wczesnego wykrycia możliwych odchyłeń od planu, co umożliwia, w ramach zarządzania ryzykiem, odpowiednią alokację posiadanych zasobów i zwiększa prawdopodobieństwo zakończenia przedsięwzięcia zgodnie z wyznaczonym planem⁴¹. Przejście do kolejnego etapu zarządzania ryzykiem, jakim jest ocena i jego pomiar, odbywa się tylko w stosunku do rodzajów ryzyka, które zostały zidentyfikowane – zatem właściwa identyfikacja potencjalnych ryzyk, będących zarówno zagrożeniem, jak i szansą, jest fundamentem procesu zarządzania ryzykiem w każdej organizacji.

4. Ryzyka w przedsięwzięciach związanych z recyklingiem nieruchomości

Na potrzeby niniejszego artykułu dokonano identyfikacji czynników ryzyk związanych z recyklingiem nieruchomości, występujących w trzech obszarach: w makrootoczeniu, w mikrootoczeniu oraz w podmiocie realizującym projekt. Jest to klasyfikacja ryzyk na różnych poziomach otoczenia i organizacji⁴². Identyfikacja grup ryzyk została przeprowadzona z uwzględnieniem wpływu koncepcji zrównoważonego rozwoju na funkcjonowanie gospodarki i przedsiębiorstw, zwłaszcza związanych z branżą nieruchomości. Znaczenie tego kontekstu i jego wpływ na kształtowanie się poszczególnych grup ryzyk, wraz z uwzględnieniem relacji pomiędzy obszarami występowania ryzyk, zobrazowano na rysunku 1.

³⁵ Pritchard C.L., PMP P. R., *Risk management: concepts and guidance*, CRC Press 2014.

³⁶ Ostrom L.T., Wilhelmsen C.A., *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2019.

³⁷ Crouhy M., Galai D., Mark R., *The essentials of risk management* (Vol. 1), McGraw-Hill, New York 2006.

³⁸ Cooper D., Grey S., Raymond G., & Walker P., *Project Risk management guidelines managing risk in large projects and complex procurements*, John Wiley & Sons, 2005.

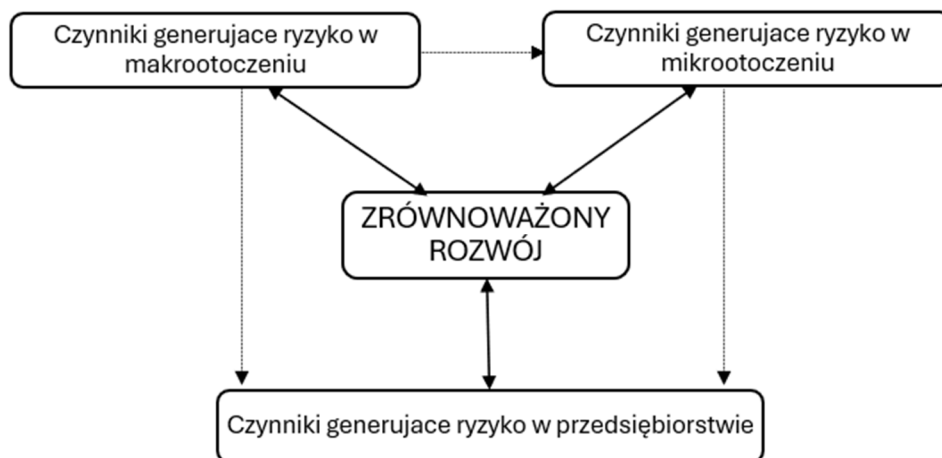
³⁹ Hull J., *Risk management and financial institutions*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2012.

⁴⁰ Simkins B.J., *Enterprise risk management: [today's leading research and best practices for tomorrow's executives]*, Wiley 2010.

⁴¹ Hopkin P., *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page Publishers, London-New York-New Delhi 2018.

⁴² Lam J., *Enterprise risk management: from incentives to controls*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2014.

Rysunek 1. Relacje pomiędzy czynnikami ryzyka a zrównoważonym rozwojem



Źródło: opracowanie własne.

Ryzyka w makrootoczeniu odnoszą się do zagrożeń i szans wynikających z szeroko pojętych warunków zewnętrznych, które mogą wpływać na realizację projektu. Do głównych czynników makrootoczenia – zgodnie z wykorzystywaną w zarządzaniu strategicznym analizą PEST, zalicza się zmiany w obszarach⁴³: polityczno-prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym i technologicznym. Organizacje muszą monitorować te czynniki i opracowywać strategie zarządzania ryzykiem, aby minimalizować ich negatywne skutki. Analiza ryzyka w makrootoczeniu jest kluczowa dla długoterminowego planowania strategicznego i podejmowania świadomych decyzji. Skuteczne zarządzanie ryzykiem w makrootoczeniu pozwala organizacjom na lepsze przygotowanie się na nieprzewidziane zdarzenia i utrzymanie konkurencyjności na dynamicznie zmieniającym się rynku. W przypadku projektu recyklingu nieruchomości, w ramach makrootoczenia zidentyfikowano w poszczególnych obszarach czynniki ryzyka zaprezentowane w tabeli 1.

⁴³ Wheelen T.L., Hoffman J.D.H.A.N., Bamford C.E., *Strategic management and business policy globalization*, Pearson 2018.

Tabela 1. Czynniki ryzyk występujące w makrootoczeniu

Obszary makrootoczenia	Czynniki ryzyk
Polityczno-prawne	– liczba uchwalonych aktów prawnych, – procedura uzyskania zezwoleń, – miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, – polityka kształtowania ładu przestrzennego (odstępstwa), – efektywność sądownictwa, – regulacje związane z ograniczeniem <i>flippingu</i>, – ustawodawstwo dotyczące ochrony środowiska.
Ekonomiczne	– inflacja, w tym wysokość stóp procentowych, – etapy cyklu koniunkturalnego, – wydatki inwestycyjne podmiotów gospodarczych, – dochody społeczeństwa (średnie wynagrodzenie), – poziom oszczędności w społeczeństwie, – stopa bezrobocia, – koszty surowców i ceny paliwa oraz energii.
Społeczne	– poziom zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych, – poziom niezadowolenia lokalnej społeczności, – świadomość ekologiczna, – stopień urbanizacji w okolicy inwestycji, – trendy dotyczące lokalizacji (miasto/wieś), – trendy dotyczące rodzaju lokalu (mieszkanie/dom).
Technologiczne	– dostosowanie infrastruktury (media), – infrastruktura drogowa (parkingi, dojazd), – wymogi techniczne (standardy), – rozwój technologii budowlanych i utylizacji odpadów.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku czynników w obszarze polityczno-prawnym wydaje się, iż największe znaczenie ma zmienność prawa, która w przypadku Polski jest największa w całej Unii Europejskiej⁴⁴. Należy w szczególności zwrócić uwagę na fakt, iż zmiany prawa w znacznej mierze odnoszą się do przepisów dotyczących ochrony środowiska. Regulacje prawne mają istotne znaczenie, tym bardziej, że mogą być katalizatorem zmian w pozostałych obszarach makrootoczenia. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest z pewnością stopień rozbudowania i skomplikowania procedur administracyjnych oraz słaba wydolność systemu sądowniczego. Wszystko to powoduje, że w zasadzie wskazane czynniki obszaru polityczno-prawnego mają istotny wpływ na procesy decyzyjne i mogą znacząco opóźniać lub przyspieszać realizację projektów recyklingowych. Można też zaryzykować twierdzenie, że w przypadku większości zidentyfikowanych czyn-

⁴⁴ www.barometrprawa.pl, [dostęp: 10.06.2024].

ników z tego obszaru, mogą one stanowić zagrożenie lub przynajmniej wyzwanie dla realizacji projektów recyklingowych.

W obszarze ekonomicznym wymieniono takie czynniki, jak: inflacja i wysokość stóp procentowych, etapy cyklu koniunkturalnego, wydatki inwestycyjne podmiotów gospodarczych, dochody społeczeństwa (średnie wynagrodzenie), poziom oszczędności w społeczeństwie, stopa bezrobocia oraz koszty surowców oraz ceny paliwa i energii. Te czynniki bezpośrednio wpływają na koszty realizacji projektów recyklingowych oraz na potencjalne zyski, co jest kluczowe dla oceny opłacalności takich przedsięwzięć. Podobnie jak czynniki z obszaru polityczno-prawnego, także czynniki z obszaru ekonomicznego w większości mogą stanowić zagrożenie bądź ograniczenie z punktu widzenia realizacji projektu recyklingu nieruchomości.

W obszarze społecznym zidentyfikowano takie czynniki, jak: poziom zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych, niezadowolenie lokalnej społeczności, świadomość ekologiczną, stopień urbanizacji w okolicy inwestycji, trendy dotyczące lokalizacji (miasto vs wieś) oraz trendy dotyczące rodzaju lokalu (mieszkanie vs dom). Czynniki tego obszaru wpływają na akceptację i wsparcie dla projektów recyklingowych, co może być decydujące dla ich powodzenia. W przypadku tego obszaru przeważają czynniki będące szansą dla realizacji analizowanych projektów.

Obszar technologiczny obejmuje czynniki takie, jak: dostosowanie infrastruktury (media), infrastruktura drogowa (parkingi i dojazd), wymogi techniczne (standardy) oraz rozwój technologii budowlanych i utylizacji odpadów. Innowacje technologiczne mogą znacząco poprawić efektywność procesów recyklingowych oraz obniżyć koszty, jednakże wymagają odpowiednich inwestycji i dostosowania infrastruktury. W przypadku czynników z tego obszaru można zaobserwować zarówno szanse, jak i zagrożenia. Uwzględniając je, organizacja realizująca projekt z zakresu recyklingu nieruchomości może lepiej przygotować się na wyzwania i podejmować bardziej świadome decyzje strategiczne.

Podczas gdy czynniki makrootoczenia, takie jak regulacje prawne, sytuacja gospodarcza, trendy społeczne i rozwój technologiczny, kształtują ogólne warunki dla realizacji projektów z zakresu rewitalizacji nieruchomości, to czynniki z mikrootoczenia mają bezpośredni wpływ na konkretne przedsięwzięcia. Mikrootoczenie obejmuje bezpośrednie otoczenie organizacji, takie jak dostawcy, konkurenci, klienci, lokalna społeczność oraz instytucje finansowe. Współpraca z lokalnymi dostawcami materiałów budowlanych i technologii może stanowić istotną szansę na redukcję kosztów i poprawę efektywności projektu. Z kolei silna konkurencja na rynku nieruchomości może być zarówno szansą na innowacje i lepsze usługi, jak i zagrożeniem związanym z presją cenową i koniecznością dostosowania się do wysokich standardów. Lokalna społeczność, jej potrzeby i poziom zaangażowania, również odgrywają kluczową rolę, wpływając na akceptację projektu oraz jego długoterminową opłacalność. W tabeli 2

zaprezentowano zidentyfikowane czynniki mające wpływ na realizację projektu z zakresu rewitalizacji nieruchomości w zakresie mikrootoczenia.

Tabela 2. Czynniki ryzyk występujące w mikrootoczeniu

Elementy mikrootoczenia	Czynniki ryzyk
Relacje z klientami	– oczekiwania klienta wobec nieruchomości, – oczekiwania wobec otoczenia inwestycji, – poziom zaspokojenia potrzeb lokalowych klientów, – kondycja finansowa klienta, – komunikacja z klientami, – nieetyczne zachowania klientów.
Relacje z konkurentami	– rywalizacja o pozyskanie nieruchomości, – rywalizacja o pozyskanie klientów, – rywalizacja o pozyskanie dostawców / podwykonawców, – nieuczciwe praktyki rynkowe konkurentów, – pojawienie się nowych konkurentów na rynku, – poziom atrakcyjności substytutów – innego rodzaju inwestycji.
Relacje z dostawcami i podwykonawcami	– dostępność surowców, materiałów i usług, – jakość dostaw / prac dostarczanych przez dostawcę / podwykonawcę, – ceny dostaw i usług, – terminowość dostaw i prac, – przestrzeganie standardów środowiskowych przez dostawców / podwykonawców, – przestrzeganie standardów bezpieczeństwa przez dostawców / podwykonawców, – nieetyczne zachowania dostawców / podwykonawców.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą grupę czynników stanowiących potencjalne źródło ryzyk, tworzą zjawiska i sytuacje związane z relacjami z klientami. Są wśród nich oczekiwania, dotyczące zarówno samej nieruchomości, jak i otoczenia, w którym jest ona zlokalizowana. Oczekiwania te mogą być problematyczne, zwłaszcza jeśli są bardzo duże lub nieoczywiste – stanowią wówczas wyzwanie dla realizujących projekt. W świetle wpływu koncepcji zrównoważonego rozwoju na klientów, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych, należy brać pod uwagę oczekiwania związane np. z ekologicznymi rozwiązaniami i technologiami wykorzystywanymi w recyklingu nieruchomości czy jakością środowiska naturalnego i społecznego w otoczeniu nieruchomości. Wyzwaniem może być też zmienność

tych oczekiwań. Inne czynniki związane z relacjami z nabywcami to: poziom zaspokojenia potrzeb lokalowych na rynku, wpływający na popyt na nieruchomości, kondycja finansowa klientów, która może wpływać na wielkość i charakter zamówień, ale też na terminowość i możliwość regulowania płatności za dokonywanie zakupu, komunikacja z klientami i między klientami, która może być zarówno źródłem nieporozumień, konfliktów i negatywnych opinii, jak i sposobem na budowanie pozytywnych relacji. Osobną kwestią są potencjalne, nieetyczne zachowania klientów, takie jak nieuzasadnione reklamacje czy oszustwa.

Drugą grupę czynników ryzyk stanowią te, wpisujące się w szeroko rozumianą konkurencję rynkową. Składają się na nią przede wszystkim warunki i metody rywalizacji między podmiotami zaangażowanymi w przedsięwzięcia związane z recyklingiem nieruchomości. Rywalizacja ta może dotyczyć nieruchomości przeznaczonych do recyklingu. Może się ona zaostrzać zwłaszcza w obliczu niedostatku tego rodzaju obiektów. Rywalizowanie może też wiązać się z pozyskiwaniem dostępu do dostawców i podwykonawców oraz ze zdobywaniem klientów – im trudniej ich pozyskać, np. ze względu na ich niewielką liczbę, tym walka stawać się może bardziej zacięta i ryzykowna. Szczególnie ryzykowna może okazać się rywalizacja, w której konkurencja wykorzystuje nieetyczne praktyki rynkowe. Źródłem ryzyka może być też rosnąca liczba konkurentów, a także konkurencja ze strony substytutów – czyli alternatywnych sposobów inwestowania czy pozyskiwania nieruchomości.

Ostatnią grupę czynników ryzyk, powiązaną z podmiotami i zjawiskami w obszarze mikrootoczenia, tworzą elementy związane z relacjami z dostawcami dóbr i usług na potrzeby recyklingu nieruchomości. Są wśród nich: dostępność dóbr i usług, warunkująca możliwość, terminowość i koszty prowadzenia prac recyklingowych, jakość dostarczanych materiałów i usług, ich ceny oraz terminowość i niezawodność dostawców oraz podwykonawców, które decydują o tym, jak przebiega i jak kosztowne jest przedsięwzięcie związane z recyklingiem nieruchomości. O ryzyku decyduje też podejście partnerów biznesowych do przestrzegania norm, zwłaszcza w takich obszarach, jak ochrona środowiska czy bezpieczeństwo i warunki pracy. Źródłem ryzyk, podobnie jak w pozostałych obszarach mikrootoczenia, mogą być oszustwa, wyłudzenia i inne nieetyczne zachowania dostawców i podwykonawców.

Po analizie ryzyk związanych z makro- i mikrootoczeniem, istotne jest również zrozumienie ryzyk wewnętrznych, które mogą wpływać na realizację projektów rewitalizacji nieruchomości (por. Tabela 3). Ryzyka te dotyczą czynników znajdujących się wewnątrz organizacji, które mogą stanowić zarówno szanse, jak i zagrożenia dla jej działań. Należą do nich m.in. struktura organizacyjna, procesy zarządzania, zasoby ludzkie, finansowe oraz technologiczne. Analiza tych ryzyk pozwala na identyfikację słabych punktów i potencjalnych obszarów poprawy, co jest kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami.

Tabela 3. Czynniki ryzyk występujące wewnątrz przedsiębiorstwa

Funkcje zarządzania	Czynniki ryzyk
Planowanie	– niezrealizowane lub nie w pełni zrealizowane cele przedsiębiorstwa, – zaplanowanie zbyt kosztownych innowacji, – niezadowolenie ze strony inwestorów.
Organizowanie	– nieodpowiednia alokacja i zarządzanie zasobami naturalnymi, – niewłaściwe procesy produkcyjne, – niedostateczne zaangażowanie pracowników, – brak odpowiednich szkoleń pracowników, – niewłaściwe warunki pracy, – niewłaściwa komunikacja.
Motywowanie	– brak równości płacowej między pracownikami różnych płci, ras czy innych grup, – brak przejrzystości w systemie nagród, – brak lub niewystarczające wsparcie dla pracowników, – niewystarczające inwestycje w zdrowie i dobre samopoczucie pracowników, – brak szkoleń z zakresu odpowiedzialności społecznej, – niewystarczające wsparcie dla rozwoju zawodowego pracowników z grup mniejszościowych, – brak polityki i kultury organizacyjnej promującej równość i różnorodność, – ryzyko braku programów nagradzających zrównoważone inicjatywy.
Kontrola	– brak pełnych danych dotyczących działań związanych np. z emisją gazów cieplarnianych, zużyciem surowców naturalnych czy warunkami pracy, – zawodne systemy informacyjne, – brak regularnych i skutecznych przeglądów wyników, – problemy z wdrażaniem planów działań korygujących, – brak integracji systemów, – brak odpowiednich narzędzi do monitorowania.

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane ryzyka występujące wewnątrz przedsiębiorstwa, mogą wpływać na realizację projektów rewitalizacji nieruchomości. W obszarze planowania, ryzyko może być związane z możliwością nieosiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju na skutek np. planowania kosztownych innowacji ekologicznych, niezadowolenia inwestorów wynikającego z braku realizacji tych celów czy z wyboru niewłaściwych wskaźników. Może to doprowadzić do błędnych

wniosków i działań, które nie przyczyniają się do pełnego obrazu działania przedsiębiorstwa w kontekście zasad zrównoważonego rozwoju.

Organizowanie działalności przedsiębiorstwa to druga z kluczowych funkcji zarządzania. Również w tej płaszczyźnie można znaleźć ryzyka, które mogą wpłynąć na niepełną koordynację działań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Jednym z przykładów może być niewłaściwa alokacja i zarządzanie zasobami naturalnymi. To prowadzi do nadmiernego zużycia surowców oraz generowania dużej ilości odpadów przez niewłaściwe procesy produkcyjne. Dodatkowo niedostateczne uwzględnienie wartości zrównoważonego rozwoju w kulturze organizacyjnej może skutkować niskim zaangażowaniem pracowników, a brak odpowiednich szkoleń w zakresie zrównoważonych praktyk może potęgować to zjawisko oraz ograniczać świadomość i zaangażowanie pracowników w działania proekologiczne i prospołeczne. Ponadto ryzyko mogą generować niewłaściwe warunki pracy, które mogą prowadzić do problemów zdrowotnych pracowników, a to może wpłynąć na obniżenie morale zespołu. Trudności w komunikacji wewnętrznej mogą skutkować brakiem zaufania i zaangażowania pracowników.

W kontekście motywowania, ryzyko może obejmować np. brak równości płacowej między pracownikami różnych płci, ras czy grup. niesprawiedliwe lub nieprzejrzyste kryteria przyznawania premii, nagród może obniżać morale pracowników, a brak programów wsparcia dla pracowników z rodzinami, takich jak np. elastyczne godziny pracy, może negatywnie wpływać na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Ponadto w dobie zmieniającej się struktury pochodzenia pracowników organizacji, może się okazać, że wystąpią problemy na płaszczyźnie zrozumienia, traktowania pracowników z grup mniejszościowych, a brak polityki promującej równość i różnorodność może prowadzić do konfliktów wewnętrznych i negatywnego wizerunku firmy.

W obszarze kontroli działalności organizacji można wyodrębnić ryzyka związane z brakiem lub niepełną kontrolą, a brak regularnych i skutecznych przeglądów wyników może prowadzić do opóźnień w identyfikacji problemów i wprowadzaniu działań naprawczych. Problemy z wdrażaniem planów działań korygujących mogą prowadzić do trwałych odchyłeń od celów zrównoważonego rozwoju, takich jak redukcja emisji czy poprawa warunków pracy. Niezintegrowane lub zawodne systemy informatyczne mogą utrudniać zbieranie i analizę danych dotyczących wpływu organizacji na środowisko i społeczeństwo, a brak odpowiednich narzędzi do monitorowania może uniemożliwiać efektywną kontrolę realizacji tych celów.

Ze zidentyfikowanych trzech grup czynników wydaje się, że czynniki polityczno-prawne w makrootoczeniu mają kluczowe znaczenie dla realizacji projektów rewitalizacji nieruchomości, ponieważ kształtują ramy regulacyjne, wpływają na stabilność i przewidywalność otoczenia, determinują koszty operacyjne i dostępność zasobów, a także wpływają na wizerunek i społeczną odpowie-

działność biznesu. Skuteczne zarządzanie tymi czynnikami jest niezbędne dla minimalizacji ryzyk i maksymalizacji szans na sukces projektów.

Uwzględnienie na etapie identyfikacji czynników ryzyk kontekstu zrównoważonego rozwoju pozwala dostrzec zarówno nowe wyzwania, jak i spojrzeć na tradycyjnie wskazywane czynniki ryzyk z innej, szerszej perspektywy. Dotyczy to wszystkich grup, w jakich identyfikowane były ryzyka – zarówno makro-otoczenia, mikrootoczenia, jak i wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie. Przykładowe czynniki ryzyk, związane właśnie z uwzględnieniem perspektywy zrównoważonego rozwoju, a występujące w procesach rewitalizacji nieruchomości, zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Wybrane czynniki ryzyk w poszczególnych obszarach wynikające z uwzględnienia koncepcji zrównoważonego rozwoju

Makrootoczenie	Mikrootoczenie	Przedsiębiorstwo
Zmiany w przepisach dotyczących ochrony środowiska	Oczekiwania klientów dotyczące ekologicznych rozwiązań	Brak wiedzy i kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju
Polityczne zmiany dotyczące subsydiów i dotacji dla projektów ekologicznych	Przestrzeganie standardów środowiskowych przez dostawców/podwykonawców	Opór wewnętrzny wobec wdrażania zrównoważonych praktyk
Regulacje związane z emisją CO ₂	Niezadowolenie lokalnej społeczności dotyczące wpływu projektu na środowisko	Niewystarczające zasoby finansowe na inwestycje w zrównoważony rozwój
Ceny surowców i energii	Współpraca z lokalnymi dostawcami surowców ekologicznych	Brak wsparcia zarządu dla inicjatyw zrównoważonego rozwoju
Świadomość ekologiczna społeczeństwa	Zmieniające się preferencje klientów w kierunku zrównoważonych produktów	Problemy z integracją nowych technologii i praktyk zrównoważonego rozwoju z istniejącymi systemami

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 zaprezentowano tylko wybrane czynniki ryzyk, które mogą pojawić się w wyodrębnionych grupach. Należy zaznaczyć, iż czynniki ryzyk w mikro-otoczeniu i w przedsiębiorstwie są, choć oczywiście w różnym stopniu, zależne od działań przedsiębiorstwa realizującego projekt w zakresie recyklingu. Zdecydowanie większy wpływ ma przedsiębiorstwo na procesy zachodzące w jego wnętrzu, natomiast w przypadku mikrootoczenia możliwość oddziaływania jest bardziej ograniczona i uzależniona od różnych okoliczności. Natomiast czynniki

ryzyk w makrootoczeniu są w wysokim stopniu niezależne od przedsiębiorstwa i ma ono na nie bardzo ograniczony wpływ.

Podsumowanie

Zwiększające się zainteresowanie recyklingiem nieruchomości jest zjawiskiem stosunkowo nowym na rynku, choć oczywiście sam pomysł, aby przekształcać nieruchomości i przystosowywać je do nowych celów nie jest zupełną nowością. To, co można obserwować, to coraz częstsze wykorzystywanie obiektów, które przestały pełnić swoją pierwotną funkcję i ich adaptacja do nowych celów. Jest to w dużej mierze związane z jednym z największych ograniczeń, z jakimi mierzą się przedsiębiorstwa na rynku nieruchomości, zwłaszcza w dużych miastach – z ograniczoną podażą nowych terenów inwestycyjnych. Recykling nieruchomości jest również odpowiedzią na wyzwanie, jakim jest poszukiwanie rozwiązań pozwalających na oszczędne i racjonalne gospodarowanie zasobami.

Jak każde przedsięwzięcie, także projekty związane z recyklingiem nieruchomości, wiążą się z ryzykiem. Wobec rosnącego zainteresowania tego rodzaju inwestycjami na rynku nieruchomości, warto pochylić się nad tą kwestią, kluczową z punktu widzenia każdego inwestora.

Niniejszy artykuł stanowi próbę identyfikacji kluczowych czynników ryzyk, które mogą wystąpić w przypadku każdego projektu rewitalizacji nieruchomości. W procesie identyfikacji czynników ryzyk uwzględniono wpływ koncepcji zrównoważonego rozwoju na przebieg tego typu przedsięwzięć.

Czynniki ryzyk zostały zaprezentowane w trzech grupach: makrootoczenie, mikrootoczenie, procesy wewnętrzne przedsiębiorstw. Należy podkreślić, iż istotne znaczenie w procesie identyfikacji czynników ryzyk ma uwzględnianie zarówno różnorodności tych czynników, jak i ich wzajemnych powiązań. Ponadto należy uwzględnić, że implementacja koncepcji zrównoważonego rozwoju może zarówno generować pojawianie się nowych czynników, jak i przyczyniać się do modyfikacji już występujących.

Warto zauważyć, że czynniki z makrootoczenia będą wykazywać stosunkowo duże podobieństwo niezależnie od projektu, ponieważ odnoszą się do ogólnych warunków zewnętrznych, które wpływają na wszystkie przedsięwzięcia w danym regionie. Natomiast w zależności od specyfiki projektu, czynniki z grupy mikrootoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa mogą wykazywać znaczne zróżnicowanie. Dlatego szczególne znaczenie ma dostosowanie strategii zarządzania ryzykiem do specyficznych uwarunkowań każdego projektu.

Duża część zmian w makrootoczeniu często ma swój początek w grupie czynników polityczno-prawnych, ponieważ to właśnie one kształtują ramy regulacyjne i prawne, w których działają organizacje. Specyfika przedsięwzięć związanych z recyklingiem nieruchomości wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na tę grupę czynników. Zmiany w prawie mogą zarówno otworzyć nowe możliwości, jak i nałożyć dodat-

kowe ograniczenia, co ma fundamentalne znaczenie dla strategii i działania organizacji. Z kolei stabilność i przewidywalność otoczenia są kluczowe dla długoterminowego planowania i podejmowania decyzji inwestycyjnych. Niepewność co do przyszłych regulacji prawnych może zniechęcać inwestorów i prowadzić do opóźnień w realizacji projektów.

Istotnym jest, aby na etapie planowania projektu zidentyfikować jak największą grupę potencjalnych szans i zagrożeń, a następnie w trakcie realizacji projektu dokonywać jej bieżącego uaktualniania, ponieważ zwiększa to prawdopodobieństwo realizacji projektu zgodnie z określonymi na etapie planowania celami.

Bibliografia

1. Abeliotis K., Lasaridi K., *Food Waste Prevention: Reduction, Reuse, and Recycling*, "Resources" 2023, Tom 12, Nr 3.
2. Barrow C.J., *Sustainable development. Concept, value and practice*, "Third World Planning Review" 1995, Tom 17, Nr 4.
3. Beck U., *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage Publications, London-Newbury Park-New Delhi 1992.
4. Bernstein P.L., *Against the gods: The remarkable story of risk*, Wiley, New York 1992.
5. Billert A., *Rewitalizacja miast jako program publiczny na przykładzie Niemiec w latach 1971–2000*, „Rocznik Lubuski” 2019, Tom 45, Nr 2.
6. Bochenek M., *Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne*, „Ekonomia” 2012, Nr 4(21).
7. Cas Poldermans, *Sustainable Urban Development The Case of Hammarby Sjöstad*, Kulturgeografiska Institutionen Stockholms Universitet, Stockholm 2006.
8. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P., *Project Risk management guidelines managing risk in large projects and complex procurements*, John Wiley & Sons, 2005.
9. Crouhy M., Galai D., Mark R., *The essentials of risk management* (Vol. 1), McGraw-Hill, New York 2006.
10. Dziadkiewicz A., *Projektowanie modeli biznesowych dla ekonomii cyrkularnej według podejścia design management jako strategia na przyspieszony rozwój gospodarczy i wzrost konkurencyjności regionów UE*, „Marketing i Rynek” 2017, Nr 10.
11. Ecker W., *Historic Building Reuse as a Form of Community Real Estate Development*, 2022, s. 58–72. doi: 10.1201/9781003109679-6.
12. Giliker P., *Vicarious Liability in Tort: A Comparative Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

13. Hardy A.R.J.S., Beeton L., *Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism*, "Journal of Sustainable Tourism" 2002, Tom 10, Nr 6.
14. Hopfenbeck W., *Green Management Revolution. Lessons in environmental excellence*, Prentice Hall, Hoboken, New Jersey 1993.
15. Hopkin P., *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page Publishers, London-New York-New Delhi 2018.
16. Hsu Y.H., Juan, Y.K., *ANN-based decision model for the reuse of vacant buildings in urban areas*, "International Journal of Strategic Property Management" 2016, Tom 20, Nr 1, s. 31–43.
17. <https://www.brg.gda.pl/rewitalizacja> [dostęp: 10.12.2023].
18. Hull J., *Risk management and financial institutions*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2012.
19. Kilpatrick J.A., *Real Estate Investments of the Rich and Famous*, "The Journal of Wealth Management" 2007, Tom 10, Nr 1.
20. Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Vernon Press Titles in Economics, 2013.
21. Knight F.H., *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin Company, 1921.
22. Kulczycka J., Pędziwiatr E., *Gospodarka o obiegu zamkniętym – definicje i ich interpretacja* [w]: J. Kulczycka (red.), *Gospodarka o obiegu zamkniętym w polityce i badaniach naukowych Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią*, PAN, Kraków 2019.
23. Lam J., *Enterprise risk management: from incentives to controls*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2014.
24. Langston C., Yung E.H.K., Chan E.H.W., *The application of ARP modelling to adaptive reuse projects in Hong Kong*, "Habitat International" 2013, Tom 40, Nr 4.
25. Liu K., Tan Q., Yu J., Wang M., *A global perspective on e-waste recycling*, "Circular Economy" 2023, Tom 2, Nr 1, 100028.
26. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W., *The Limits to Growth*, Universe Books, Nowy Jork 1972. <https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>, [dostęp: 18.11.2023].
27. Micelli E., Mangialardo A., *Recycling the City. New Perspective on the Real Estate Market and Construction Industry*, [in:] *Smart and sustainable planning for cities and regions* (ed.) A. Bisello, D. Vettorato, R. Stephens, P. Elisei, Springer, 2015.

28. Niinimäki K., Karell E., *Closing the Loop: Intentional Fashion Design Defined by Recycling Technologies* [w:] G. Vignali, L.F. Reid, D. Ryding, C.E. Henninger (red.), *Technology-Driven Sustainability Innovation in the Fashion Supply Chain*, Palgrave Macmillan 2020.
29. Ostrom L.T., & Wilhelmsen C.A., *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2019.
30. Ovchinnikova S., Kalinichenko M., Markina N., Schneider E., *Energy modernization of housing stock*, E3S Web of Conferences, 06028 2020, Nr 157, 06028. doi: 10.1051/E3SCONF/202015706028.
31. Pritchard C.L., PMP P. R., *Risk management: concepts and guidance*, CRC Press 2014.
32. Rajchel D., Rajchel A., *Rozwój i modernizacja terenów zdegradowanych na przykładzie Kamionki Piast w Opolu*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 2022, Nr 59.
33. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [dostęp: 17.11.2023].
34. Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010.
35. Rutkowska M., Popławski Ł., *Model zrównoważonej gospodarki o obiegu zamkniętym*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2017, Nr 47/2.
36. Sabat K.C., Bhattacharyya S.S., Krishnamoorthy B., *Circular economy in pharmaceutical industry through the lens of stimulus organism response theory*, “European Business Review” 2022, Tom 34, Nr 6.
37. Simkins B.J., *Enterprise risk management: [today's leading research and best practices for tomorrow's executives]*, Wiley 2010.
38. Slovic P., *Perception of Risk*, “Science” 1987, Nr 236(4799).
39. Suchy J., *Czy budynek sakralny może być jednocześnie obiektem muzealnym?*, QA 2354666, LEX, <https://sip.lex.pl/pytania-i-odpowiedzi/czy-budynek-sakralny-moze-byc-jednoczesnie-obiektem-muzealnym-623111658> [dostęp: 17.11.2023].
40. Świątkowska W., *Recykling* [w:] E. Bal, D. Kosiński, *Performatyka: terytoria*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2017.
41. Ward J., M., Schwam D., *Can Adaptive Reuse of Commercial Real Estate Address the Housing Crisis in Los Angeles?* 2022, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1333-1.html [dostęp: 10.12.2023].

42. Wheelen T.L., Hoffman J.D.H.A.N., Bamford C.E., *Strategic management and business policy globalization*, Pearson 2018.
43. Witeczek A., *Nowoczesny budynek jako bank materiałów budowlanych*, „Builder” 2023, (1896-0642), Nr 316(11).
44. World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [dostęp: 10.06.2024].
45. Wowrzeczka B., *Adaptacyjne przekształcenia elektrowni miejskich – stare budynki nowe formy*, [w:] Łużyńska E., *Dziedzictwo Architektoniczne: Ochrona i Badania Obiektów Zabytkowych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020.
46. www.barometrprawa.pl [dostęp: 10.06.2024].
47. Ziółkowska-Weiss K., & Popiel M., *Rozwój turystyki dziedzictwa na wybranych przykładach w Polsce*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica” 2014, 7.

Informacje o autorach:

dr Mariusz Chmielewski,
Katedra Strategicznego Rozwoju, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Gdański, Polska,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0775-621X>
e-mail: mariusz.chmielewski@ug.edu.pl

dr Renata Płoska,
Katedra Strategicznego Rozwoju, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Gdański, Polska
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1716-4496>
e-mail: renata.ploska@ug.edu.pl,

dr inż. Ewa Malinowska,
Katedra Strategicznego Rozwoju, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Gdański, Polska,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9409-7856>
e-mail: ewa.malinowska@ug.edu.pl,

dr Paulina Nogal,
Katedra Strategicznego Rozwoju, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Gdański, Polska,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3517-5164>
e-mail: paulina.nogal@ug.edu.pl