

**ZRINYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
KATONAI MŰSZAKI DOKTORI ISKOLA**

Németh Béla mérnök ezredes

**Az MH ingatlangazdálkodási gyakorlatának elemzése és
annak hatékonysága fokozásának módszerei a modern
ingatlanpiaci környezetben**

Doktori (PhD) értekezés

SZERZŐI ISMERTETŐJE

Témavezető:

Dr. habil. Lukács László mérnök alezredes, CSc

BUDAPEST

2005

A tudományos probléma megfogalmazása

A magyarországi ingatlanpiac és a piaci szereplők viselkedése hatalmas mértékben megváltozott az elmúlt másfél évtized során. Hipotézisem szerint a honvédségi ingatlangazdálkodás az ágazati sajátosságok kiemelése mellett része az általános ingatlanpiacnak, annak törvényei vonatkoznak az állami, így a honvédelmi célú ingatlanokra is.

A rendszerváltást és NATO csatlakozásunkat követően mind a polgári, mind a katonai szakterületeken számos tevékenység és szakkifejezés tartalma átértékelődött, illetve új értelmezést nyert. Hogyan ment ez végbe a védelmi célú ingatlanok vonatkozásában?

A probléma meghatározása és kifejtése során különösen fontosnak tartottam az ingatlangazdálkodás általános, majd a védelmi területre vonatkozó fogalmának meghatározását (újraértékelését) és a továbbiakban a tevékenység helyének és tartalmának meghatározását a honvédségi szakfeladatok rendszerében.

Az értekezésben vázolt tényekre alapozva hibás és elhamarkodott következtetés lenne azt mondani, hogy a HM-nél nem folyik ingatlangazdálkodás, hiszen a vizsgált években a HM ingatlanbevételekre volt kötelezve, jelentős mennyiségű felesleges katonai ingatlan került elidegenítésre és ugyanakkor az elhelyezési szolgálat alkalmazkodott leginkább a kor kihívásához és mozdult a piaci szolgáltatás igénybevétele felé. A kérdés azonban joggal merül fel, hogy hogyan zajlott(-ik), kellő mértékű és hatékonyságú-e az ingatlangazdálkodás és az ingatlan újrahasznosítási folyamat? Megtörtént-e a szemléletváltás az ingatlangazdálkodás területén, és a kialakulóban lévő új piaci környezetben a gazdálkodás hatékonysága mérhető és fokozható-e?

Hogyan lehet a gyors politikai és katonai döntéseket lekövetni és az elhelyezési feltételeket biztosítani az ingatlangazdálkodás területén a hadsereg és az ingatlantulajdonos (állam) gazdasági érdekeinek érvényesítése mellett?

Milyen módszerekkel lehet az ingatlanokat piaci körülmények között gazdaságosan használni, illetve hasznosítani?

A problémafelvetés tükrében indokoltnak tartottam a témát kutatni, és tudományos mélységgel elemezni a kor szakmai kihívásait és a kialakuló új gyakorlatot.

Kutatási célkitűzések

A kutatás során célul tűztem ki:

- a. Az ingatlangazdálkodás fogalmának újraértékelését és meghatározását a védelmi ingatlanokra vonatkozóan.
- b. Az ingatlangazdálkodás helyének és szerepének meghatározását a Honvédelmi Minisztérium katonai, illetve igazgatási rendszerében. Javaslatot tenni a HM kívánatos ingatlanpiaci, szerepére.
- c. Bizonyítani ágazati sajátosságok kiemelése mellett, hogy a védelmi ingatlanokkal való gazdálkodás része az általános ingatlanpiacnak.
- d. Elemezni a HM ingatlangazdálkodási gyakorlatát, és javaslatot tenni a hatékonyság fokozásának lehetséges módszereire.

- e. Javaslatot tenni az ingatlangazdálkodási szakterület optimális honvédségi szervezeti felépítésére és működésére, mellyel az elvárt szinten garantálható mind a katonai elhelyezési támogatás, mind az állami vagyonnal való gazdálkodás.

A kitűzött célok elérése során kiemelten fontos kritériumnak tartottam, hogy a nemzetgazdasági hasznosságon túlmenően elengedhetetlen az alaprendeltetés - mind az 5. cikkely, mind a nem 5. cikkely szerinti katonai műveletekben - a HM megfelelő katonai elhelyezési feltételeinek, valamint a szövetséges erőkkkel szemben vállalt fogadó nemzeti támogatás garantálása.

Kutatási módszerek

A kutatásom alkalmazott módszereit elsősorban a kutatás tárgya határozta meg, tekintettel arra, hogy a „mit” és „hogyan” relációban a tárgyé a meghatározó szerep. Kutatás tárgyát követően a választott téma interdiszciplináris jellegére hívom fel a figyelmet. Az ingatlangazdálkodás alkalmazott tudomány, még nincs meghatározott helye a tudományok rendszertanában. Ugyanolyan joggal sorolhatjuk a műszaki- vagy a társadalomtudományok területéhez. A téma katonai megközelítése szerint, pedig valahol a katonai műszaki tudományok, és a hadtudományok között van a helye, amire jelentősen hatnak a gazdálkodás-, közgazdaság- és jogtudományi ágak is.

Témámhoz az alkalmazott kutatási típus felelt meg leginkább. A felsorolt tudományágak alapkutatása során megismert, vonatkozó eredmények hasznosíthatóságát tártam fel és a gyakorlat más területein már jól működő elmélet vagy eljárás adaptálásával a felvetett problémára tudományos eredményeken alapuló megoldást kerestem.

Az empirikus adatok analizálásával meghatároztam az ingatlangazdálkodás hatékonyságát a vizsgált időszakban. Az értékelési módszer kidolgozása során elemeztem az ingatlanok belső kihasználtságát, az elidegenítési gyakorlatot, az ingatlanprivatizációs joggyakorlatot, valamint a honvédség ingatlanértékesítési gyakorlatát esettanulmányon keresztül.

A védelempolitikai elvek alapján és az általam kidolgozott értékelési módszer segítségével becsülhetővé vált a HM hosszú távú infrastrukturális követelményrendszere és a feladatok ellátásához szükséges ingatlan portfólió nagyságrendje.

Analízis és a szintézis eszközével gyakorlati iránymutatást fogalmaztam meg az ingatlangazdálkodás katonai- és gazdálkodási feladatai hatékonyabb teljesítéséhez.

Az elvégzett kutatás tömör leírása fejezetenként

Az első fejezetben a szakirodalomra építve áttekintést adtam az ingatlangazdálkodás fogalmáról, tartalmáról és sajátosságairól. Ehhez a gazdálkodás tárgyát, az ingatlant részleteiben is megvizsgáltam és elemeztem, hogy a klasszikus, illetve újabb keletű meghatározások alkalmazkodnak-e jobban a korszerű, de legalábbis a változó és fejlődő magyar piaci viszonyokhoz.

Bemutattam a honvédségi ingatlanok helyét és sajátosságait az össznemzeti ingatlanok között, különösképpen úgy, mint a közösségi ingatlanok speciális megjelenési formáját. Megvizsgáltam az ingatlanpiaci környezetet, annak sajátosságait, hiszen a gazdálkodás

megítéléséhez a piac és annak szereplői ugyanolyan fontosak, mint maga a gazdálkodás tárgya, az ingatlan.

Célkitűzéseimnek megfelelően újraértelmeztem az ingatlangazdálkodás fogalmát és határoztam meg azt a védelmi ingatlanokra vonatkozóan. Javaslatot tettem a gazdálkodás hatékonysága mérésének lehetséges módjára. Bevezettem és meghatároztam a biztonsági hozam fogalmát.

Miután elméleti síkon meghatároztam a védelmi ingatlangazdálkodás fogalmát, elsőként meghatároztam, hogy megközelítésem szerint, mely funkcionális területek tartoznak hozzá és mely szervezetek azok, melyek ezt a tevékenységet végzik, illetve kellene, hogy végezzék. Meghatároztam az ingatlangazdálkodás kívánatos helyét és szerepét a HM katonai, illetve igazgatási rendszerében. Javaslatot tettem a HM kívánatos ingatlanpiaci szerepére.

A második fejezetben célom volt a HM vagyonkezelésű ingatlanok sajátosságainak feltárása, elsősorban a jogi, elvi szervezeti és gazdálkodási keretek bemutatása és az ingatlan portfólió elemzése. Bizonyítottam a tézist, mely szerint az ágazati sajátosságok kiemelése mellett (gazdálkodási cél, biztonsági hozam jelenléte, ingatlan rendeltetése, speciális jogi környezet) a védelmi ingatlanokkal való gazdálkodás része az általános ingatlanpiacnak, annak törvényei és metodikája szerint kezelhető, így nincs ok annak elkülönítetten kezelésre.

A HM ingatlanok általánostól eltérő, legfőbb sajátossága a vagyonkezelői jog, ami a Pénzügyminisztériumtól, illetve a Kincstártól függő, korlátozott rendelkezési jogot takar. További sajátosság az ingatlan-nyilvántartásba bejegyzett Állami Terület I. jelzés a művelési ág helyett. Az ilyen ingatlan forgalomképessége és piaci értéke csak a valós művelési ágba sorolást követően állapítható meg (előtte csak feltételezésekkel lehet élni).

A HM ingatlangazdálkodás elvi szervezeti felépítésének követnie kell az általános elveket, mely szerint megkülönböztetem a stratégiai kezelési, az operatív kezelési és a felhasználói (bérlői) igénytámasztói oldalt. A háromoldalú egység megbontása komoly gazdálkodási és igazgatási problémákhoz vezethet, ezért javasoltam az elvi háromoldalú szervezet felépítését és működtetését, mellyel az elvárt szinten garantálható mind a képesség alapú katonai elhelyezési támogatás, mind az állami vagyonnal való hatékony gazdálkodás. Ennek megfelelően a HM ingatlanpiaci szerepét célszerű egy hadrendi „bérlői”, míg az igazgatási oldalon „tulajdonosi, törvényhozó-szabályozói” szerepkörre szűkíteni. Az operatív kezelés szintjén a vállalkozók és a tulajdonos közötti bonyolító, „szakmai tanácsadó” szerepkör a kívánatos, ami a tulajdonosi felügyelet fenntartása mellett ki is szervezhető.

A Honvédelmi Minisztérium ingatlangazdálkodási stratégiával nem rendelkezik. A stratégia kidolgozásának szükségességét indokolja a vagyonösszetétel strukturális és befektetési döntéseinek, az operatív kezelés és kezelői szervezet működési kereteinek és az ingatlanhasználat szabályainak meghatározása érdekében.

Az ingatlan portfólió elemzéséből megállapítottam, hogy a vizsgált időszakban a nyilvántartási érték szerint a föld-építmény arány kb. 50-50 %. Az építmények több mint 2/3-ának kora 15-50 év között van (átlag életkor 35-40 év), tehát felújításra szorulnak. Ugyanakkor a felújítások elmaradása miatt a műszaki állapot már 50 %-ra csökkent. Piaci fejlesztéseknél már megfontolandó lenne a felújítás helyett újat építeni. Ez különösen igaz a felesleges ingatlanok esetében, ahol a felújítások és a karbahelyezések szintje mélyen az átlag alatt van.

A védelmi célú ingatlanok értékelési gyakorlatában sok problémát okoz a feladat és az értékelés céljának meghatározása és értelmezése, melyhez iránymutatást adtam.

A harmadik fejezetben célom volt meghatározni a HM ingatlangazdálkodás hatékonysága fokozásának lehetséges módszereit. Ennek érdekében elemeztem a HM jövőre vonatkozó ingatlan igényét, és prognosztizáltam a feleslegessé váló ingatlanállomány nagyságrendjét.

A gazdálkodás további elemzését a kutatás során leszűkítettem annak egy részére, az ingatlan hasznosításra. Megvizsgáltam a felesleges honvédségi ingatlanok értékesítési gyakorlatát az 1990-1998 évek közötti időszakban, viszonyítottam azt külföldi gyakorlatok elemzéseikhez. Megállapításaim alátámasztása érdekében feldolgoztam egy értékesítési mintaesetet a vizsgált időszakból.

A feltárt és megfogalmazottak alapján röviden összegeztem a kutatási téma címére adott válaszaimat (javaslataimat), hogy milyen módon fokozható és mit kell tenni a **HM ingatlangazdálkodásának hatékonysága fokozása érdekében**.

Új, a piacgazdasági viszonyoknak megfelelő, tudományos eredményeken alapuló elméleti háttérre épített szabályozó rendszert kell kidolgozni a HM ingatlangazdálkodására. Meg kell tudni határozni az ingatlangazdálkodás célját, helyét, funkcionális területeit, a hatékonyság mérhetőségének alapjait.

Ki kell dolgozni a HM ingatlangazdálkodási stratégiáját, közelítve, helyenként pedig integrálva az ingatlangazdálkodást az általános ingatlanpiacba. A stratégia iránymutatást kell, hogy adjon a portfólió összetételéhez, a befektetési döntésekhez, az operatív kezelés módjára és ingatlanhasználatra vonatkozó legfontosabb kérdésekre.

Ki kell alakítani, és működtetni kell a háromoldalú logikai működésnek megfelelő szervezeti struktúrát, meg kell határozni az érintettek piaci szerepkörét és működési kereteit. Meg kell fontolni az operatív kezelés teljes „kiszervezését”.

A szükséges ingatlan portfólió kialakításával párhuzamosan meg kell határozni a felesleges ingatlanok körét is. A megmaradó szervezeteket koncentráltan, gazdaságosan üzemeltethető objektumokban kell elhelyezni. Meg kell ismerni minden ingatlan valós fajlagos költségét és fejlesztési igényét.

A felesleges ingatlanokat tervszerűen, folyamatosan kell előkészíteni a piacra való kivitelhez. Ez nem lesz kevesebb, mint 5-10 éves munka.

Az eladási kényszert reális idő keretek közé kell szorítani, az értékesítés jogi szabályozását középtávon átláthatóvá, kiszámíthatóvá kell tenni. A felesleges objektumok őrzési és fenntartási költségeit a minimálisan indokoltra kell csökkenteni.

Fokozni kell az átmeneti hasznosítás (bérbeadás) hatékonyságát. Törvényi szinten biztosítani kell a költségekkel csökkentett bérleti díjak HM általi felhasználhatóságát. Meg kell teremteni a költségvetési lehetőségét a bérbeadói kötelezettségek bérleti díjból történő finanszírozásának és az objektumonkénti elszámolási tükör készítés feltételeit. A feladatok teljes körű végrehajtásához hozzáértő, gazdaságilag érdekelt – lehetőleg kiszervezett - apparátust kell megteremteni.

Az értékesítések hatékonyabbá tétele érdekében a vonatkozó jogi szabályozást, az eljárást és a döntési mechanizmust egyszerűbbé, gyorsabbá, rugalmasabbá és kiszámíthatóbbá kell tenni. A termőföld értékesítésére vonatkozó jogszabályokat egyértelműbbé kell tenni, a

földhivatali eljárást, a művelési ágba sorolást jogilag és gyakorlatilag is eredmény-központúvá kell tenni. Hozzáértő szakemberekből álló értékesítési és ingatlanfejlesztési csoportot kell felállítani. Az értékesítés lebonyolítására és az értékbecslések elkészítésére arra alkalmas, de a honvédségi ingatlanok és az államigazgatás specifikumait ismerő szakértőket kell megbízni. Ki kell dolgozni, és alkalmazni kell a hasznosítások kommunikációs és marketing tervét is.

Meg kell teremteni a közép- és hosszú távú közös fejlesztések (hasznosítások) jogi lehetőségét (vállalkozás állami vagyonnal, PPP). Két, vagy háromoldalú (HM, HM Rt. – önkormányzat – ingatlan fejlesztő), kölcsönös előnyöket nyújtó projekteket kell kidolgozni és működtetni.

A döntés előkészítések megalapozásához fejleszteni kell a HM ingatlan-nyilvántartási rendszerét és adatmelységét. Integrálni kell a földhivatali típusú, a létesítmény-gazdálkodási, a költség típusú és a használói adatbázisokat.

A fejlesztések és az üzemeltetés hasznossága érdekében a katonai felhasználói oldalon biztosítani kell a szakmailag képzett, de az ingatlankezelőtől független igénytámasztó és megrendelői szervezetet, feltételezhetően a logisztika keretein belül.

Komoly, részleteiben kidolgozandó felhasználói igényváltozásként kell kezelni a laktanyákban a szerződéses állomány megjelenését és a sorállomány megszűnését. Az egyes fejlesztésekről, épületek felújításáról hozott döntések meghozatala előtt tanulmány szintjén meg kell tervezni és elkészíteni a laktanya (objektum) hosszú- és középtávú fejlesztési tervét a megváltozott követelményrendszer tükrében (Laktanya Infrastrukturális Fejlesztési Terv). Ezzel minimálisra szorítható a most hasznosnak tűnő, de a jövőben feleslegessé váló felújítások/beruházások száma.

Az objektumok üzemeltetésére kötött „Szolgáltatói szerződés”-t a „facility management” (létesítmény-gazdálkodás) irányába bővíteni. Bevezetni az üzemeltetésről a teljes körű szolgáltatás nyújtás irányába áthelyezett szemléletet, növelni a szolgáltatóra háruló kockázatot, ösztönözni őket a költségtakarékos fejlesztések előfinanszírozására és megvalósítására.

Növelni a lakásgazdálkodásra fordítható forrásokat a lakásprivatizációs bevétel növelésével (ez egyben az üzemeltetési-fenntartási költségek csökkentését is jelenti); a magánéres megoldás támogatásának fokozásával; a vállalkozói tőke bevonásával (PPP); az ismételten megjelenő igények mennyiségének szűkítésével.

Összegzett következtetések

Az összegzett következtetések alatt az előző fejezetek részkövetkeztetéseinek ismétlése nélkül, de azokra építve és azokat kiegészítve összegeztem és fogalmaztam meg a HM általam javasolt ingatlangazdálkodási feladatait.

1. A kutatás igazolja, hogy a honvédségi ingatlanok gazdálkodása az ágazati sajátosságok kiemelése mellett (gazdálkodási cél, biztonsági hozam jelenléte, ingatlan rendeltetése,

speciális jogi környezet) része az általános ingatlanpiacnak, arra is érvényesek az általános szabályok. A honvédségi ingatlangazdálkodás minőségét részben a megtermelt, felhasznált vagy megtakarított anyagi, részben pedig a szociális, kiemelten a biztonsági hozammal lehet mérni.

A HM ingatlankezelése nagyon hasonlít a magyar nem katonai közösségi szervezetek gazdálkodásához. Az ingatlanpiaci szereplés nem az értékesítési szándékkal kezdődik. Az ingatlangazdálkodás minden fázisa – beszerzés, fejlesztés, működtetés és kivonás (értékesítés) – szorosan kapcsolódik, a közeljövőben pedig még inkább közeledni fog a piaci szolgáltatást nyújtókhoz. Ez a folyamat - legalább is részben - elvezet a honvédségi ingatlanok integrálásához az általános ingatlankezelési és -fejlesztési piacba. Ez megköveteli olyan jól képzett szakértők alkalmazását a közszférában, akik képesek megérteni az ingatlanpiacot és kommunikálni az újonnan kialakult szakértői gárdával a magyar ingatlanpiacon.

2. A HM ingatlanok helyzetének elemzése alátámasztja azt az állítást, hogy a haderők az egyik legjelentősebb ingatlantulajdonosok/vagyonkezelők a világban. Az új biztonságpolitikai helyzet a haderőket nemcsak az egyik legfőbb ingatlanhasználóvá/kezelővé, hanem ingatlanértékesítővé is teszi. Az elemzés bizonyította, hogy a HM jelentősen több ingatlant birtokol, mint amire szüksége van. Az elkövetkező évtizedben folyamatosan várható a felesleges védelmi ingatlanok piaci értékesítése közvetlen, vagy önkormányzatokon keresztül közvetett értékesítése/közös fejlesztése.
3. A hosszú távú HM ingatlangazdálkodási stratégia segítené a feleslegessé vált védelmi ingatlanok hasznosítását integrálni a helyi és regionális ingatlantervezési és -fejlesztési folyamattal. A stratégia egyesíti a hosszú távú terveket, a használat és hasznosítás koncepcióját és folyamatos felülvizsgálatát, a változásokat kezelni képes, rugalmas portfólió kialakítását és optimalizálását, ami elősegíti a további feleslegesség nyilvánítás lehetőségét és az osztott használat bővítését. Ebbe beleértendő a kisebb egységek nagyobb, multifunkciójú, központi területekre koncentrációját, ahol az elhelyezés még megfelelő de költséghatékonyabb.

A kutatás alátámasztja azt a feltevést is, hogy a HM és MH struktúrájának és elhelyezésének konszolidációja fél évtizeden belül még nem várható és csak azt követően válik lehetővé a HM ingatlan portfólió átalakítása és véglegessé tétele.

4. A jelen kutatásban szereplő hasznosítási elemzések bizonyítják azt a feltevést, hogy az ingatlanpiac nem különösebben érdekelt a védelmi ingatlanok hasznosításában mindaddig, míg van más fejlesztési lehetőség, mert a felesleges ingatlanok eladásának folyamata hosszú, bürokratikus és bonyolult. Az ingatlanok jelenlegi használata és annak körülményei irrelevánsak az új, potenciális használók számára, de a fejleszthető zöldmező hiánya, a fejlett infrastruktúra, a képzett helyi lakosok jelenléte - akik a katonai bázison (vagy annak kiszolgálásán dolgoztak) - vonzóvá teheti a hadsereg ingatlanait a fejlesztők számára.
5. A HM ingatlanhasznosítási gyakorlata a gyors és könnyen bevételt biztosító megoldásokra törekszik, a legkedvezőbb az, ha az ingatlanért a leggyorsabban, a legmagasabb vételárat kapja. Mivel az értékesítendő ingatlan közvagyon, a cél a

legnagyobb közjó elérése a társadalom számára, amely eltérhet a legmagasabb ártól. Ez a kérdés szorosan összefügg a helyi és regionális gazdaság-élénkítéssel és a munkanélküliséggel, melyet a kormánynak kell értékelnie. Mint stratégiai döntés, néhány esetben előnyösebb lenne, ha nem a bevételi kötelezettséget írnanak elő, hanem támogatást nyújtanának az ingatlan kármentesítésére és fejlesztésére, hogy az elveszett álláslehetőségeket újrateremtsék a térségben. Jelen elemzés szerint ez a gondolkodásmód még nem vált a magyarországi gyakorlat részévé. Ámbár, kétségkívül az értékesítési kényszer is pozitívabb megoldás, mint az ingatlanok paragonon hagyása, vagy értelmetlen konzerválása.

A HM szoros együttműködése a helyi önkormányzatokkal nélkülözhetetlen ahhoz, hogy megtalálják a fejlesztés legjobb módját, hasznot hozva ezzel mindkét szervezetnek.

ÚJ EREDMÉNYEK MEGFOGALMAZÁSA

Az értekezés elkészítése érdekében végzett kutatómunkám eredményeit összegezve, új tudományos eredményként értékelem a következőket:

1. Újraértékeltem és elsőként adaptáltam az ingatlangazdálkodás fogalmát a védelmi célú ingatlanokra vonatkozóan. Bevezettem és meghatároztam a „védelmi hozam” és a „védelmi ingatlangazdálkodás” fogalmát az ingatlangazdálkodásban.
2. Elsőként határoztam meg az ingatlangazdálkodás helyét, szerepét és célját a HM katonai, illetve igazgatási rendszerében. Meghatároztam elsőként az ingatlangazdálkodással foglalkozó infrastrukturális szakterület funkcionális területeit. Javaslatot tettem a HM kívánatos ingatlanpiaci szerepére.
3. Bizonyítottam az ágazati sajátosságok kiemelése mellett, hogy a védelmi ingatlanokkal való gazdálkodás része az általános ingatlanpiacnak, nincs ok az elkülönítetten kezelésre.
4. Elsőként elemeztem a HM ingatlanhasznosítási gyakorlatát és javaslatot tettem a HM ingatlangazdálkodásának hatékonysága fokozásának lehetséges módszereire.
5. Javaslatot tettem a honvédségi ingatlangazdálkodás optimális elvi szervezeti felépítésére és működésére, mellyel az elvárt szinten garantálható mind a katonai elhelyezési támogatás, mind az állami vagyonnal való gazdálkodás megvalósítása.

JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK

Javasoltam a HM ingatlangazdálkodási gyakorlat hatékonysága fokozásának érdekében megfontolni, illetve végrehajtani az alábbi feladatokat:

1. A minden téren elavult szakterületi szabályozó rendszert át kell dolgozni, tükröztetni kell benne a legújabb elméleti kutatási és tapasztalati eredményeket.

2. Létre kell hozni és stabilizálni az általam javasolt hárompólusú elvi szervezeti struktúrát a gyakorlatban, pontosan meghatározva és szabályozva a feladat- és hatásköröket, valamint az együttműködés rendjét.
3. A Védelmi Felülvizsgálat eredményeire, következtetéseire és döntéseire támaszkodva meg kell határozni a tervezési paramétereket (benchmarkokat), ki kell dolgozni és publikussá kell tenni a HM Ingatlangazdálkodási Stratégiáját. Jogi és gyakorlati megoldásokat kell keresni a HM ingatlankezelő szervezete (vagy más, megfelelő állami tulajdonú szervezet) bevonására a helyi önkormányzatokkal, befektetőkkel és fejlesztőkkel történő együttes fejlesztésbe. Javaslom konferenciák, szemináriumok vagy előadások szervezését a kérdésről és a lehetőségekről.
4. A HM Ingatlangazdálkodási Stratégiát követve ki kell dolgozni a HM Ingatlangazdálkodási Tervét. Meg kell határozni a fejlesztendő, az átmeneti és a véglegesen hasznosítandó ingatlanok körét. A Tervet a különféle felmérésekre alapozottan kidolgozott normatívákra és mutatókra kell építeni.
5. A HM-nek nem rendeltetése és nem is alkalmas szervezet arra, hogy ingatlanhasznosítással, leginkább ingatlan értékesítéssel foglalkozzon. Ki kell dolgozni egy racionálisabb jogi és gyakorlati megoldást arra, hogy egy speciális, erre szakosodott szervezet végezze az ingatlanok teljes körű hasznosítását, akár az operatív kezelését. Ez lehet akár a HM vagyongazdálkodású ingatlanokat üzemeltető gazdasági társaság is, de az értékesítésre a fejlesztési piacon elismert, felelősséget vállalni képes alvállalkozót kell megbízni.

Elsődleges gyakorlati haszna jelen munkának, hogy megpróbálta közelebb hozni a védelmi ingatlan szektort a teljes magyar ingatlanpiachoz és javaslatokat tesz a jövőbeni tevékenységek irányára.

Az értekezés hozzájárul a közös nyelv megteremtéséhez és a nyitáshoz a kialakuló(-t) ingatlanszakma felé, ami egyértelműen a távlati kölcsönös előnyök zálogát rejti magában. Az értekezés kutatási eredményei támpontokat adnak ahhoz, hogy a nem szakmai közvélemény felé is számot lehessen adni arról, hogy a HM a bölcs gazda gondosságával bánik-e a rábízott állami vagyonnal.

A HM vonatkozásában a kutatási eredmények elméleti alapul szolgálhatnak a szakmai stratégia megfogalmazásához, az átalakuló szakmai szervezet és gyakorlat megerősítéséhez, korrigálásához vagy átértékeléséhez, mellyel az elvárt szinten garantálható mind a katonai elhelyezési támogatás, mind az állami vagyonnal való gazdálkodás megvalósítása.

Ajánlom továbbá értekezésem felhasználását az oktatás területén ajánlott irodalomként, illetve fakultációs tantárgy előadásainak alapjául úgy a hadmérnök-képzés, mint a Katonai Műszaki Doktori Iskola programjában. Elért tudományos eredményeimet ajánlom iránymutató alapként felhasználni a szakterület további kutatása során.