

BENCHMARKING SISTEMOV ZA UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN

BENCHMARKING LAND ADMINISTRATION SYSTEMS

Božena Lipej

UDK: 332.6
 Klasifikacija prispevka po COBISS.SI: 1.02
 Prispelo: 26.1.2015
 Sprejeto: 12.5.2015

DOI: 10.15292/geodetski-vestnik.2015.02.262-274
 REVIEW ARTICLE
 Received: 26.1.2015
 Accepted: 12.5.2015

IZVLEČEK

Srečujemo se z vsakodnevnimi zahtevami in globalnimi izzivi, zato je pomembno, da dobro razviti upravljaljski sistemi podpirajo nacionalne politike, povezane s trajnostnim razvojem in gospodarstvom kot tudi z učinkovitim sistemom za upravljanje nepremičnin, ter da je vzpostavljena ustrezna infrastruktura za proaktivno spoprijemanje s temi izzivi. Eno od učinkovitih orodij za izboljšano načrtovanje in nadziranje sistemov je benchmarking. Njegov poglavitni namen so stalne izboljšave, ki naj bi pripomogle k najboljšim dosežkom. Benchmarking in kazalniki uspešnosti imajo pomembno vlogo tudi pri reformah in razvoju sistemov za upravljanje nepremičnin. Benchmarking prispeva k razvoju konceptualnega sistema upravljanja nepremičnin, ki se prek izvajanja v praksi razvije v operativni sistem upravljanja nepremičnin. Predstavljene so najpomembnejše mednarodne študije in raziskave o mednarodnih primerjavah nepremičninskih sistemov, ki jih izvajajo organizacije in združenja v evropskem in širšem prostoru. Predstavljene so tudi nekatere svetovne pobude in kazalniki, ki posredno ali neposredno vplivajo na nepremičninski sistem. Podanih je nekaj okvirnih predlogov za razpravo za hitrejšo udejanjanje benchmarkinga sistemov za upravljanje nepremičnin.

ABSTRACT

In the context of everyday demands and global challenges, it is important that well-developed governance systems support national policies associated with sustainable development and the economy as well as with efficient land administration system, and that the necessary infrastructure is set up to facilitate proactive coping with these challenges and consequences. Benchmarking is an efficient tool for improved the planning and monitoring of the systems. The principal goal of benchmarking is constant improvements that boost achievements. Benchmarking and performance indicators play an important role in land administration system reforms and development. Benchmarking contributes to the development of a conceptual land administration system through the implementation developed for the operational land administration system. This article shows the most important international studies and research on international comparisons of land administration systems, carried out by organisations and associations in Europe and globally. The article also shows some global initiatives and global indicators that have indirect or direct impacts on the land administration system. Some indicative proposals for discussion have been given for faster implementation of the benchmarking land administration system.

KLJUČNE BESEDE

benchmarking, kazalniki, mednarodna primerjava, nepremičninski sistem, upravljanje nepremičnin

KEY WORDS

benchmarking, indicators, international comparison, land administration, land administration system

1 UVOD

Trendi vzpostavljanja učinkovitih sistemov za upravljanje nepremičnin so se v zadnjih desetletjih okrepili v številnih državah, k čemur so svoj delež prispevale mednarodne organizacije in združenja s finančno in strokovno podporo. Narasča podpora razvoju teh sistemov, enako kot podpora vzpostavljanju prostorskih podatkovnih infrastruktur ter, širše, trajnostnemu upravljanju naravnih virov in zaščiti okolja, s ciljem zagotavljanja socialno-ekonomskega razvoja na svetovni in lokalnih ravneh. Izzivi, kot so skupna blaginja, ekonomska rast, zmanjševanje revščine, energetska varnost, zdravstveno varstvo, podnebne spremembe in drugi, so v ospredju zagotavljanja višje kakovosti življenja za vse prebivalce. Za njihovo doseganje je treba izvajati različne ukrepe ter upoštevati medsebojno prepletенost in soodvisnost aktivnosti.

Upravljanje nepremičnin zagotavlja podlago za izvajanje nacionalnih politik in odločevalskih procesov, ki jih z ustrežno finančno podporo usmerjajo vlade posameznih držav. Zato je pomembno, kako načrtujemo razvoj teh sistemov, ali in kako merimo njihovo učinkovitost, kako uvajamo najboljše prakse iz domačih in tujih okolij ter kako posledično prilagajamo plane in strategije, da odpravimo ugotovljene razlike. Po Burns (2007) je uspešnost in učinkovitost upravljanja nepremičnin omejena s političnim in socialnim okoljem državne ureditve ter močno pogojena s sposobnostjo javnega sektorja in organov lokalne uprave za izvajanje teh politik. Koristno orodje v teh procesih je benchmarking, s katerim se iščejo in uvajajo najboljše prakse v poslovanje organizacij in ki se izvaja tako, da ga vsi deli organizacije razumejo in želijo doseči svoj največji potencial. Benchmarking dobiva večji pomen tudi pri spodbujanju razvoja na nepremičninskem in prostorskem področju, zato bo njegova vloga v sistemih za upravljanje nepremičnin proučena v nadaljevanju.

2 OPREDELITEV, NAMEN IN CILJI BENCHMARKINGA

Za benchmarking¹ je razvitih veliko opredelitev in se uporablja za več različnih namenov. To je predvsem orodje za merjenje, učenje in izboljšave (Jannti in McGregor, 2007). Za Evensa (1994) benchmarking govori o odločitvah, katera področja v organizaciji se morajo izboljšati, kako razumeti obstoječo prakso in rezultate, se učiti od drugih in uporabljati naučeno na način, ki bo vodil v izboljšano izvedbo. Po Elmutiju in Kathawali (1997) je bistvo benchmarkinga v procesu opredelitve najvišjih standardov odličnosti za proizvode, storitve in procese in nato uvajanje ustreznih izboljšav, da bi se dosegli standardi, ki jih imenujemo najboljše prakse. Kot navaja Schniederjans (1998), izhaja benchmarking iz obdobja okoli leta 1800 in ga lahko opredelimo kot proces stalnega izboljševanja, ki se izvaja na več načinov. Po Schniederjansu (1998) se proces začne z notranjim pregledom organizacije, njenih proizvodov, praks, procesov in strategij, ki jih želijo izboljšati, ter nadgrajuje s primerjavo z zunanjim, superiornim standardom, ki ga organizacija želi doseči. Prvo znano študijo je izvedla nemška vojska v začetku prejšnjega stoletja, leta 1916 je znana uporaba tehnik benchmark v avtomobilski industriji in podobno (Global Benchmarking Network, 2014).

K širjenju benchmarkinga je veliko prispevala prelomna knjiga o tej temi iz leta 1989 (Camp, 1989). V njej je bila opisana nova metodologija, poimenovana benchmarking, ter njena uporaba na podlagi izkušenj dr. Roberta Campa z upravljanjem programa benchmarking v Xeroxu. Xeroxov pristop je bil edinstven v tem, da so se premaknili od »konkurenčnega benchmarkinga«, ki se je v glavnem uporabljal

¹ Različni avtorji zapisujejo angleški termin »benchmarking« v slovenskem jeziku na različne načine, in sicer kot: benchmarking, benchmarketing, primerjalna presoja, primerjava s konkurenca, primerjalno posnemanje, primerjalno ocenjevanje ... Največkrat je v slovenskem jeziku uporabljen termin »benchmarking«, zato ga bomo uporabljali tudi v tem prispevku.

za preverjanje stroškov proizvodnje na podlagi primerjav med izdelki, k »nekonkurenčnemu benchmarkingu«, ki je zajemal 10-stopenjsko metodologijo.

Benchmarking se je bolj uveljavil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko se je začel uporabljati kot sodobno orodje, s katerim so se vodstva podjetij in drugih organizacij želela povečati konkurenčne sposobnosti in se čim bolj približati zelenim najboljšim praksam. Benchmarking je eno od pomembnejših orodij za stalno izboljšavo kakovosti in veliko število objav ter publikacij različnih avtorjev odraža interes za opisovanje te tehnike (Dattakumar in Jagadeesh, 2003). Smith (2013) in sodelavci v svojem delu navajajo, da je benchmarking orodje, ki omogoča organizacijam, da se merijo in primerjajo z najboljšimi organizacijami ter se razvojni usmerjajo v izboljšave poslovnih standardov prakse in izvedbe del. Povzeto po Rileyju (2012), je benchmarking postopek ugotavljanja najboljše prakse tako v zvezi z izdelki kot s procesi, v katerih so ti izdelki proizvedeni in dobavljeni.

Preglednica 1: Vrste benchmarkinga (prirejeno po Rileyju, 2012)

Vrsta	Opis	Najprimernejši za naslednje namene
<i>Strateški benchmarking</i>	Podjetja morajo izboljšati splošno uspešnost s preučitvijo dolgoročnih strategij in splošnih pristopov, ki so zmagovalcem omogočili uspeh.	Ponovna uskladitev poslovnih strategij, ki so postale neustrezne.
<i>Izvedbeni ali konkurenčni benchmarking</i>	Podjetja ocenijo svoj položaj glede na značilnosti glavnih izdelkov in storitev, povezanih z izvedbo.	Ocenjevanje ravni izvedbe na ključnih področjih v primerjavi z drugimi v istem sektorju.
<i>Procesni benchmarking</i>	Izboljšanje posameznih kritičnih procesov in operacij v podjetju. Partnerji pri benchmarkingu so iz organizacij z dobro prakso, ki izvajajo podobno dejavnost.	Doseganje izboljšav v ključnih procesih za hitro pridobivanje koristi.
<i>Funkcionalni benchmarking</i>	Podjetja skušajo izvajati benchmarking s partnerji iz različnih gospodarskih sektorjev, da poiščejo načine za izboljšanje podobnih funkcij ali delovnih procesov.	Izboljšanje dejavnosti ali storitev, pri katerih primerljivi ustrezniki ne obstajajo.
<i>Notranji benchmarking</i>	Primerjanje podjetij ali poslovanja znotraj ene organizacije. Vključuje enostavnejši dostop do občutljivih podatkov in informacij, takojšnjo razpoložljivost ter manj porabljenega časa in sredstev.	Več podjetij v eni organizaciji je vzor dobre prakse, vodstvo pa želi to znanje hitro razširiti po vsej organizaciji.
<i>Zunanji benchmarking</i>	Vključuje analizo zunanjih organizacij, ki so znane kot najboljše v svojem razredu. Zunanji benchmarking ponuja priložnost za učenje od tistih, ki so na vrhu.	Primeri dobrih praks se odkrijejo v drugih organizacijah, v notranjih enotah pa ni dobrih praks.
<i>Mednarodni benchmarking</i>	Določijo in analizirajo se najboljši praktiki drugod po svetu, morda zato, ker je premalo partnerjev benchmarkinga v isti državi, da bi dobili verodostojne rezultate.	Kadar je cilj priti v svetovni vrh ali preprosto zato, ker ni dovolj podjetij v državi, s katerimi bi se lahko primerjali.

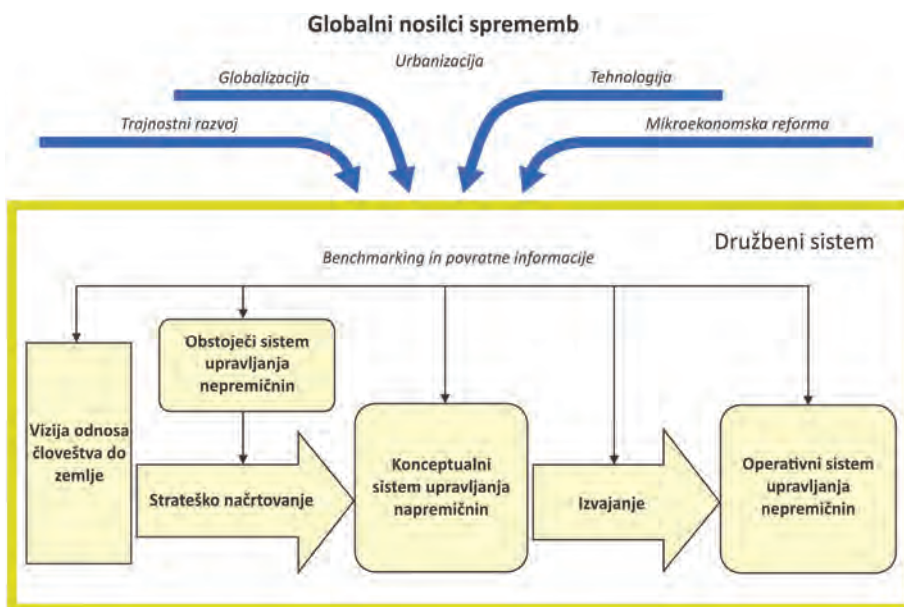
Uporaba benchmarkinga po Rileyju (2012) obsega štiri ključne korake: podrobno razumevanje obstoječih poslovnih procesov, analizo poslovnih procesov drugih, primerjavo lastne poslovne uspešnosti z uspešnostjo drugih, ki so bili analizirani, izvajanje ustreznih korakov za zapolnitev vrzeli v uspešnosti. Če želimo, da je benchmarking uspešen, mora postati trajen in neločljiv del nenehnega postopka izboljšav,

katerega cilj je slediti najboljši praksi, ki se stalno izboljšuje (Riley, 2012). Preglednica 1 prikazuje eno od nazornih klasifikacij vrst benchmarkinga.

Z benchmarkingom lahko organizacija pridobi neposredne ali posredne koristi. Neposredne koristi so: analiza podjetja, primerjava podjetij ali delov podjetja, opredelitev najboljših praks, odkritje primanjkljajev v uspešnosti in ocena alternativnih rešitev. Posredne koristi benchmarkinga pa so: spodbujanje razumevanja lastnih poslovnih procesov, vnovična presoja ciljev podjetja, preverjanje poslovne strategije, krepitev konkurenčnega položaja in začetek postopka stalnih izboljšav (Global Benchmarking Network, 2014).

Kot je razvidno iz izbranih opisov benchmarkinga, se posamezne opredelitve med seboj nekoliko razlikujejo, a vse poudarjajo pristop, ki temelji na primerjavi z najboljšimi v sorodnem poslovnem oziroma organizacijskem okolju in na določitvi standardov v svojem okolju oziroma v podjetju ali organizaciji. Benchmarking je sistematičen proces merjenja, vrednotenja in primerjanja poslovnih rezultatov z lokalno in svetovno konkurenco ter odpravljanja pomanjkljivosti. Ob prepoznavni uporabi benchmarkinga v gospodarstvu se oblikuje izziv za različne stroke in predstavnike javne uprave, da preverijo in prepoznajo ali zanikajo uporabnost tega orodja za izboljšavo svojega poslovanja.

3 VLOGA BENCHMARKINGA PRI PRENOVI IN RAZVOJU SISTEMOV ZA UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN



Slika 1: Pregled prenove sistemov za upravljanje nepremičnin (povzeto po Williamson in Ting, 2001).

Williamson in Ting (2001) poudarjata, da imajo benchmarking in kazalniki uspešnosti pomembno vlogo pri prenovi sistemov upravljanja nepremičnin. Globalni nosilci sprememb (trajnostni razvoj, globalizacija, urbanizacija, nove tehnologije, mikroekonomske reforme) vplivajo na celoten družbeni sistem in odnos človeštva do prostora. Skupaj z obstoječim sistemom za upravljanje nepremičnin ti faktorji prispevajo k razvoju konceptualnega sistema, ki se prek izvajanja v praksi razvije v operativni sistem za upravljanje

nepremičnin. Izhodiščna vizija in konceptualni sistem za upravljanje nepremičnin se v nadaljevanju stalno spreminjata prek povratnih informacij, benchmarkinga in vrednotenja, kot je prikazano na sliki 1.

Tudi Steudler (2002) s sodelavci ugotavlja, da je treba za spremljanje in medsebojno primerjanje sistemov upravljanja nepremičnin razviti kazalnike, ki prikazujejo uspešnost sistemov. Kot v svoji raziskavi poročajo Davis, Kingsbury in Merry (2012), za kazalnike ni dogovorjene enotne opredelitve. Za raziskovanje globalnega upravljanja so uporabili opredelitev, da je kazalnik poimenovana zbirka razvrščenih podatkov, ki skušajo predstaviti preteklo ali načrtovano uspešnost različnih enot. Za razumevanje pomena kazalnikov v tem prispevku omenimo še Banduro (2005), ki kazalnik opiše kot količinsko ali kakovostno merjenje, izvedeno iz niza opazovanih dejstev, ki lahko razkrijejo relativni položaj (na primer države) na širšem območju.

Steudler (2002) in sodelavci so dodatno ugotovili, da se katastrski sistemi po svetu verjetno stalno spreminjajo, saj se skušajo prilagoditi novim izzivom in se z njimi spoprijeti. Katastrske organizacije bi morale imeti možnost, da merijo uspešnost sprememb, opravljenih na nekem področju, z uporabo jasno opredeljenih kazalnikov in splošno sprejetih referenčnih vrednosti (angl. *benchmarks*). Katastrski sistemi po svetu se razlikujejo in jih je težko primerjati. Ko se izvajajo prenove sistemov ali reforme, je smiselno poiskati najboljšo rešitev. Benchmarking lahko pomaga odkriti najboljše prakse in poiskati najboljšo rešitev za neko težavo. Benchmarking lahko poenostavi iskanje izboljšanih rešitev, saj upošteva to, kar so drugi že dosegli. Spodbuja strokovno prakso in podpira razvoj strokovnih standardov (Steudler, 2002). Steudler in Williamson (2002) pa ocenjujeta, da so prednosti benchmarkinga v sistemih upravljanja nepremičnin lahko velike, saj omogoča primerjave uspešnosti upravljanja nepremičnin po vsej državi, daje podlago za primerjave v določenem časovnem obdobju, prikaže prednosti in slabosti teh sistemov, utemelji, zakaj bi morala država izboljšati svoj sistem upravljanja nepremičnin, ter odkrije področja oziroma prednostne naloge, ki jih je treba spremeniti, pomaga vzpostaviti povezave z drugimi področji in sektorji, utemelji vlaganje v izboljšave in spremlja izvajanje izboljšav. Vključitev benchmarkinga v razvoj sistemov za upravljanje nepremičnin bi moral biti stalen proces, ki bi zahteval dolgoročno izvajanje, in zanj bi morale veljati enake splošne zakonitosti kot na drugih področjih. V sodelovanju z zunanjimi sodelavci bi ga morala izvajati notranja projektna skupina organizacije, ki bi morala razviti strukturo benchmarking, izbrati primerne kazalnike uspešnosti ter zbirati in analizirati podatke (Steudler, 2004).

Iz znanstvenih študij izhaja, da je benchmarking na področju prenove in razvoja sistemov upravljanja nepremičnin eden od ključnih dejavnikov, saj prispeva k razvoju konceptualnega sistema upravljanja nepremičnin, ki se prek izvajanja v praksi razvije v operativni sistem upravljanja nepremičnin. Benchmarking omogoča razvoj in napredek sistema, zato bi ga bilo zato smiselno razviti ter postopoma in sistematično vključiti v poslovanje nosilnih državnih nepremičninskih organizacij, tako na strateški kot izvedbeni ravni.

4 POBUDE ZA MEDNARODNE PRIMERJAVE NEPREMIČNINSKIH SISTEMOV

V evropskem in širšem prostoru so najbolj dejavna naslednja mednarodna združenja in organizacije, ki pokrivajo področja upravljanja nepremičnin: Delovna skupina za upravljanje nepremičnin pri Ekonomski komisiji za Evropo Organizacije združenih narodov UNECE WPLA (angl. *United Nation Economic Commission for Europe*), krovno združenje evropskih nacionalnih geodetskih, kartografskih, katastrskih in zemljiškognjižnih institucij (*EuroGeographics*) in mednarodna zveza geodetov FIG (angl. *International Federation of Surveyors*) (Lipej, 2008). Te organizacije, v okviru svojih aktivnosti, izdelujejo mednarodno

primerljive študije nepremičninskih sistemov držav Evrope oziroma sveta, ki obsegajo predstavitev sistemov z nekaterimi zbranimi podatki, kot je prikazano v preglednici 2 in opisano v nadaljevanju.

Preglednica 2: Pregled izbranih mednarodno primerljivih študij držav s področja nepremičninskih sistemov (prirejeno po Cadastral Template 2.0, UNECE WPLA, 2005, 2014, EuroGeographics, 2008b, 2010).

Primerjalna študija (nosilec)	Viri za zajem podatkov (čas izvedbe študije)	Vsebina	Vključene države
Predloga »Cadastral template 2.0« (Univerza v Melbournu, CSDILA ² , Švicarska konfederacija in FIG)	Vprašalnik – predloga za poročanje državne institucije o stanju na katastrskem oziroma nepremičninskem področju (sprotno osveževanje podatkov na spletu); začetek izvajanja študij: 2003.	1. Predstavitev države, organizacijski okvir, katastrski sistem (namen, tip, koncept, vsebina), katastrska grafika (katastrski načrt, vloga katastra v prostorski podatkovni infrastrukturi), reforme (problemi, iniciative); 2. katastrska načela (vrsta sistema, pravne podlage, pristop), katastrske statistike (prebivalci urbana/ruralna območja), število parcel, evidentiranih etažnih stanovanj, pravni status parcel na urbanih/ruralnih območjih, število aktivnih licenciranih geodetov in aktivnih odvetnikov na nepremičninskem področju	50 držav sveta
Pregled stanja v sistemih za upravljanje nepremičnin v državah Evrope in Severne Amerike (UNECE WPLA)	Vprašalnik za nacionalne katastrske in zemljiškoknjižne organizacije (študija: 2005); enaka metodologija uporabljena v letih 1997, 1998, 2001 ³ .	A. Organizacija in odgovornosti državnih institucij pri upravljanju nepremičnin; B. zemljiškoknjižna registracija; C. katastrski in topografski sistemi ter D. sistemi za evidentiranje rabe zemljišč.	50 ureditev iz 42 držav Evrope in Severne Amerike
Raziskava o nepremičninskih sistemih (UNECE WPLA)	Vprašalnik za nacionalne katastrske in zemljiškoknjižne organizacije (najobsežnejši) (študija: 2014).	I. Sistem registracije; II. pokritost (%); III. spletne storitve in e-dostop; IV. varnost lastništva; V. pristojbine in takse; VI. pregled in pristojbine za evidentiranje; VII. hitrost evidentiranja; VIII. aktivnosti (% po vrsti aktivnosti); IX. zahtevnost in avtomatizacija; X. večnamenski register; XI. učinkovitost; XII. enakost spolov.	25 držav Evrope in Azije
Katastri in zemljiške knjige, vir informacij (EuroGeographics)	Vprašalnik za članice združenja (študija: 2010); enaka metodologija uporabljena v letu 2008 (študija za 22 držav Evrope).	0. Predstavitev države, organizacijski okvir, katastrski in zemljiškoknjižni sistem; 1. servisi za vzpodbudo delovanja trga nepremičnin in trga zemljiških informacij; 2. izgradnja prostorskih podatkovnih infrastruktur; 3. podpora evropskim politikam; 4. izgradnja učinkovite in uspešne organizacije; 5. pomoč organizacijam v deželah v razvoju.	18 držav Evrope

V letu 2003 je bila v okviru delovanja Stalnega komiteja za GIS-infrastrukturo za Azijo in Pacifik PC-GIAP (angl. *Permanent Committee on GIS Infrastructure for Asia and the Pacific*) Delovne skupine 3 za

² Oddelek Univerze v Melbournu – Center za prostorsko podatkovno infrastrukturo in upravljanje nepremičnin.

³ Vir podatkov: lasten arhiv.

kataster, ki jo je financirala Organizacija Združenih narodov, oblikovana splošna Katastrska predloga (angl. *Cadastral template*)⁴, prek katere so katastrske organizacije predstavile in opisale nacionalne katastrske sisteme v standardizirani obliki. To je bil prvi korak k zbiranju splošnih informacij o katastrskih sistemih in sistemih upravljanja nepremičnin, tehnološko izveden na podlagi koncepta Web 1.0. (Rajabifard et al., 2007). Z novim konceptom Web 2.0, uvedenim leta 2014, je uporabnikom iz posameznih držav omogočeno enostavno sprotno popravljanje podatkov predloge *Cadastral template 2.0*, poizvedovanje in primerjava podatkov med različnimi državami ter regijami. Kljub temu je še veliko možnosti za razvoj, na primer za razvoj okvira benchmarking, katastrskih procesov pri prenosu nepremičnin, delitvi parcel in 3D-katastru, ki bi jih bilo smiselno proučiti (Rajabifard et al., 2014).

UNECE WPLA je bila prva med mednarodnimi združenji, ki je že leta 1997 začela preglede in popise razmer ter *Stanj v sistemih za upravljanje nepremičnin v državah Evrope in Severne Amerike* (angl. *Inventory of Land Administration Systems in Europe and North America*). Četrta izdaja, ki je izšla leta 2005 (United Nations Economic Commission for Europe, WPLA, 2005), zaključuje serijo pregledov razvojev nepremičninskih sistemov (brez izdelanih analiz), ki se je izvajala po enotni metodologiji v obdobju devetih let. V nadaljevanju je UNECE WPLA leta 2014 je objavila *Raziskavo o nepremičninskih sistemih* (angl. *Survey on Land Administration Systems*). Cilj raziskave in študije je bil benchmarking najboljših rešitev in praks, vpogled v izvajanje nepremičninskih aktivnosti, primerjalno med institucijami, ter pogled v prihodnost, na katerih področjih so priložnosti za izboljšanje v posameznih državah (United Nations Economic Commission for Europe, WPLA, 2014).

EuroGeographics je v okviru dela v katastrski in zemljiškoknjižni delovni skupini izvajal zbiranje in analiziranje podatkov svojih članic, določneje, pripravil je dve zaporedni študiji z naslovom *Katastri in zemljiške knjige, Vir informacij* (angl. *Cadastrs and Land Registries, Source of Information*). Namen obeh študij (EuroGeographics, 2008b in 2010) je bil pridobiti podatke za spremljanje in izboljšanje poslovanja članic združenja. Kot okvir za benchmarking je bil uporabljen strateški dokument o Viziji katastrov in zemljiških knjig v Evropi za leto 2012 (angl. *Cadastrs and Land Registration in Europe 2012*) (EuroGeographics, 2008a⁵). V študijah je bilo ugotovljeno, da si institucije članice prizadevajo za uresničevanje sprejete vizije in ciljev na področju katastrov in zemljiških knjig. Kot je navedeno v študiji iz leta 2010 (EuroGeographics, 2010), je pomembno, da se stalna spremljava razvoja članic združenja izvaja neprestano, saj to omogoča hitro odzivanje na spremembe.

Kot so ugotovili že Steudler, Rajabifard in Williamson (2004) ter Haldrup in Stubkjaer (2012), še vedno ne obstaja mednarodno priznana metodologija, ki bi ovrednotila in primerjala uspešnost sistemov za upravljanje nepremičnin. Predstavljene študije in raziskave opisujejo stanje v nepremičninskih sistemih z nekaj enostavnimi kazalniki in analizami⁶. So dobra podlaga za informacije o sistemih, ki jih je mogoče medsebojno primerjati. Predloga *Cadastral template 2.0* izkazuje večletni pristop z enotno metodologijo in dobro podlago za nadgradnjo s pomanjkljivostjo, da so podatki časovno neusklajeni. Študija UNECE WPLA 2014, kot prenovljeno nadaljevanje prejšnjih pregledov, je po obsegu podatkov najboljše, najobsežnejša,

⁴ Slovenski prevod besedne zveze v angleškem jeziku *Cadastral template* je *Katastrska predloga*. V prispevku uporabljamo originalno ime v angleškem jeziku, ki je v uporabi tudi v drugih državah kot poenoten izraz, povezan s konkretno mednarodno rešitvijo.

⁵ To je dokument v skrajšani obliki in celoten dokument – lasten vir.

⁶ Za vse študije je značilno, da so prikazale manj kot polovico vseh nepremičninskih sistemov iz svojega »delokroga«, kar kaže na slab odziv in posledično interes državnih nepremičninskih organizacij. Nekatera vprašanja se v različnih študijah ponavljajo.

a še vedno ne zajema vseh podatkov, ki bi zadovoljevali namene benchmarkinga nepremičninskih sistemov. Študiji EuroGeographics sta bili dobro zasnovani, saj sta merili napredek organizacij v primerjavi s skupno vizijo EuroGeographics na katastrskem in zemljiškoknjižnem področju do leta 2012, a vizija po letu 2012 ni več v celoti aktualna.

5 SMERI RAZVOJA GLOBALNIH KAZALNIKOV ZA NEPREMIČNINSKO PODROČJE

Velike mednarodne korporacije so pred leti zaznale potrebo in priložnost za oblikovanje in spremljanje globalnih in kompleksnih kazalnikov, ki bolj ali manj učinkujejo na sisteme za upravljanje nepremičnin. V nadaljevanju bodo najprej predstavljeni trije primeri kazalnikov, ki imajo velik svetovni vpliv, na nepremičninsko področje pa učinkujejo manj. Nato bodo predstavljene tri pobude primerjalnih analiz na področju upravljanja nepremičnin, od katerih se dve uspešno izvajata že vrsto let, tretja pa je v razvoju.

Kot v študijah navajajo Kaufman, Kraay in Mastruzzi (2009 in 2011), se v okviru Svetovne banke izdelujejo *Svetovni kazalniki upravljanja* (angl. *Worldwide Governance Indicators*), med letoma 1996 in 2000 na dve leti in po letu 2000 vsako leto. Kazalniki merijo šest dimenzij upravljanja, med njimi učinkovitost vlade, kakovost zakonodaje, izvajanje zakonodaje in obvladovanje korupcije, v 215 državah in ureditvah. Kazalniki so pripravljani na podlagi več sto posameznih spremenljivk, ki merijo zaznavo upravljanja na podlagi 35 različnih podatkovnih virov, ki jih pripravljajo mednarodne institucije, nevladne organizacije, javni in zasebni sektor.

Naslednji vir urejenih študij kazalnikov je podal Schwab (2014) ter tudi Sala-i-Martin et al. (2008) *Kazalnik globalne konkurenčnosti* (angl. *Global Competitiveness Index*), ki ga pripravljajo v Svetovnem ekonomskem forumu (angl. *World Economic Forum*) vsako leto od leta 2006. Kazalnik meri vpliv faktorjev, ki ustvarjajo pogoje konkurenčnosti, s posebnim poudarkom na makroekonomskem okolju, kakovosti državnih institucij in stanju tehnologij ter infrastruktur v državi. Izdelava kazalnika temelji na 12 stebrih konkurenčnosti, oblikovanih na podlagi mednarodnih in lokalnih podatkov, ki jih zbirajo institucije javnega in zasebnega sektorja ter akademski krogi.

Kazalnik globalne konkurenčnosti in v nadaljevanju predstavljena poročila *Doing Business* so podlaga za izdelavo *mednarodnega kazalnika za lastninske pravice* (angl. *The International Property Rights Index – IPRI*), ki ga pripravlja Property Rights Alliance po enotni metodologiji od leta 2007, njegova zadnja izdaja za leto 2014 prikazuje podatke za 97 držav sveta. Kazalnik meri hkrati, na podlagi 10 spremenljivk, pomen tako stvarnih pravic na nepremičninah kot intelektualnih lastninskih pravic in njihovega varstva za gospodarsko blaginjo (Soto, 2014).

Pregled razvoja globalnih kazalnikov nadaljujemo z najpogosteje uporabljenimi kazalniki in primerjalnimi analizami na nepremičninskem področju, ki so opisani v nadaljevanju ter zaradi nazornosti in primerljivosti prikazani tudi v preglednici 3.

Ena najpomembnejših publikacij Skupine Svetovne banke (angl. *The World Bank Group*) so letna poročila *Doing Business*⁷, ki se izdelujejo od leta 2003. Doslej je izšla serija 12 letnih poročil, v katerih so ocenjeni predpisi, ki vplivajo na poslovanje poslovnih subjektov v gospodarstvu. *Doing Business* predstavlja kvan-

⁷ V prispevku bomo uporabljali naziv v originalnem, angleškem jeziku, ker se le-ta enotno uporablja v mednarodni terminologiji. Slovenski prevod bi se lahko glasil *Poslovanje*.

titativne kazalnike, ki so uporabljeni za analizo gospodarskih rezultatov in opredelitev, katere spremembe poslovnih predpisov so bile učinkovite (The World Bank Group, 2014). V zadnjem letnem poročilu za leto 2014⁸ so prvič izdelane specifične meritve po posameznih področjih z oznako DTF (angl. *Distance to Frontier*). Ta predstavlja razdaljo do najboljše mejne vrednosti v primerjavi z vsemi drugimi državami (0–100), merjeno od vključitve kazalnika v poročanje (za evidentiranje nepremičnin⁹, to pomeni od leta 2004). Najavljeno je, da se bodo nepremičninski kazalniki v poročilu Doing Business za leto 2015 dopolnili s kazalnikom, ki bo opredeljeval kakovost sistemov za upravljanje nepremičnin in se bo nanašal na zanesljivost, preglednost, pokritost ozemlja in reševanje sporov (The World Bank Group, 2014).

Preglednica 3: Pregled študij uspešnosti z globalnimi kazalniki (prirejeno po The World Bank Group, 2014; The World Bank, 2013; United Nations Habitat, GLTN, 2014a).

Študije uspešnosti (nosilec)	Viri za zajem podatkov (čas izvedbe študije)	Vsebina	Vključene države
Letna poročila »Doing Business« – področje evidentiranja nepremičnin (Skupina Svetovne banke)	Vprašalnik – predloga za poročanje. Za 11 analiziranih področij poslovanja je bilo vključenih več kot 10.700 sodelavcev (študija: 2014); začetek izvajanja študij za evidentiranje neprem. 2004, po enotni metodologiji od 2006.	Število postopkov, čas evidentiranja v dnevih in strošek evidentiranja, izražen v odstotku od vrednosti nepremičnine.	189 svetovnih gospodarstev
Okvir za ocenjevanje upravljanja zemljišč (LGAF) (izbrana organizacija v posamezni državi, podpora strokovnjakov Svetovne banke)	Standardizirani vprašalniki za neodvisne strokovnjake in interesne skupine (različno, po posameznih državah); začetek izvajanja ocenjevanj po enotni metodologiji v 2007/2008.	1. Priznavanje in spoštovanje obstoječih pravic na zemljiščih (pravni in institucionalni okvir); 2. načrtovanje rabe zemljišč, upravljanje in obdavčitev; 3. upravljanje zemljišč v javni lasti; 4. javno posredovanje zemljiških informacij; 5. reševanje sporov in upravljanje razlik.	43 držav sveta ¹⁰ (od tega poročilo zaključeno, usklajeno in sprejeto v 24 državah)
Svetovna pobuda za zemljiške kazalnike – v pripravi (Global Land Tool Network)	Obstoječe baze podatkov in študije.	V razvoju: 8 – 10 kazalnikov. Predlog dveh kazalnikov: % žensk in % moških z dokumentirano evidentiranimi nepremičninami ter % žensk in % moških, ki zaznavajo varnost evidentirane lastninske pravice.	države sveta

Svetovna banka je v sodelovanju z Mednarodno organizacijo za prehrano in kmetijstvo FAO (angl. *Food and Agriculture Organization*), Habitatom Organizacije Združenih narodov in drugimi partnerji na podlagi razprav, ki so se začele v letih 2006 in 2007, razvila *Okvir za ocenjevanje upravljanja zemljišč*

⁸ Slovenija se pri evidentiranju nepremičnin uvršča na 90. mesto od 170 držav oziroma nacionalnih ekonomij. Število potrebnih postopkov je 5, potreben čas za evidentiranje je ocenjen na 109,5 dneva in strošek evidentiranja ostaja 2 %.

⁹ Za Slovenijo je bil na področju evidentiranja nepremičnin za leto 2014 izračunan DTF 67,04, kar pomeni, da nas loči do najboljše realizacije, v primerjavi z drugimi državami, 32,96 odstotne točke.

¹⁰ Lasten vir, stanje marec 2015.

LGAF (angl. *Land Governance Assessment Framework*)¹¹. Cilj iniciative je bil oceniti ključne razsežnosti upravljanja zemljišč in nepremičnin na ravni države na podlagi participativnega procesa (Hilhorst, 2014). LGAF je orodje za diagnosticiranje, ki se uporablja na lokalni ravni ob sodelovanju večjega števila lokalnih strokovnjakov (Deiningner, Selod in Burns, 2012). Namenjen je za benchmarking in primerjalno analizo upravljanja nepremičnin v posamezni državi, kar lahko pomaga postaviti v ospredje reforme in spremljati napredek v posameznem obdobju. LGAF obsega podrobne kazalnike¹², razporejene v skupine petih ključnih tematskih področij, ustreznih sprememb na nepremičninskem področju. LGAF omogoča vključitev dodatnih sklopov kazalnikov in nekatere dopolnitve so že v razvoju in testiranju (The World Bank, 2013).

LGAF bi se lahko uporabil tudi kot orodje za opredelitev izhodiščenega stanja upravljanja v državi, ki ga ugotavljajo Prostovoljne smernice za odgovorno upravljanje lastništva nad zemljišči, ribolovnimi območji in gozdovi v okviru nacionalne prehranske varnosti VGGT (angl. *Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security*), ki jih je leta 2012 podprl Odbor za prehransko varnost CFS (angl. *Committee on Food and Security*) in jih je sprejelo 193 držav sveta. Smernice pomenijo usmeritev za izboljšanje upravljanja lastništva nad zemljišči, ribolovnimi območji in gozdovi (FAO, 2012).

Kot zadnje v tem sklopu predstavljamo *Svetovno pobudo za zemljiške kazalnike* GLII (angl. *Global Land Indicators Initiative*), ki je globalni in skupni proces razvoja zemljiških kazalnikov, usmerjen v harmonizacijo spremljanja področja upravljanja. Pobudo so v letu 2012 začeli izvajati Millenium Challenge Corporation (MCC), Habitat Organizacije Združenih narodov in Svetovna banka, omogočil pa jo je Global Land Tool Network (GLTN). Prerasla je začetne okvire in vključuje 30 ustanov po vsem svetu, od agencij Organizacije Združenih narodov, medvladnih organizacij, mednarodnih nevladnih organizacij in kmetijskih organizacij do akademskih krogov (United Nations Habitat, GLTN, 2014a). V pripravi je seznam od osmih do desetih zemljiških kazalnikov, ki naj bi se spremljali na letni ravni. Zagotavljali bodo spremljavo *Razvojnega načrta za obdobje po letu 2015* oziroma *Trajnostnih razvojnih ciljev* (angl. *The Post-2015 Development Agenda / Sustainable Development Goals*) na regionalni in globalni ravni ter prispevali k spremljanju prostovoljnih smernic za odgovorno upravljanje lastništva nad zemljišči, ribolovnimi območji in gozdovi (United Nations Habitat, GLTN, 2014b).

Predstavljenim globalnim kazalnikom in pobudam je skupno, da posredno ali neposredno vplivajo na nepremičninski sistem. Posebno učinkovita so poročila *Doing business*, saj omogočajo, da se s kazalniki periodično meri učinkovitost sistemov za upravljanje nepremičnin ob upoštevanju časa, stroškov in števila postopkov, potrebnih pri prenosih poslovnih in drugih nepremičnin. Vendar je nabor kazalnikov omejen in s tem njihova uporaba, zato bo napovedana razširitev v prihodnjem letu koristna in jo bo v prihodnjih letih smiselno še dograjevati. Vse večji pomen pridobiva tudi *Okvir za ocenjevanje upravljanja zemljišč* (LGAF), ki se z naraščajočim interesom za izdelavo v državah na različnih celinah izkazuje kot učinkovito orodje za ugotavljanje statusa upravljanja nepremičnin v posamezni državi v ugotovljenimi pomanjkljivostmi in začrtanimi priložnostmi.

¹¹ *Land Governance Assessment Framework* oziroma pogosto uporabljeno kratico LGAF lahko prevedemo v slovenski jezik kot *Okvir za ocenjevanje upravljanja zemljišč*. V prispevku bomo uporabljali kratico LGAF, ker se enotno uporablja v mednarodni terminologiji in ima enopomensko razumevanje v mednarodnem okolju.

¹² 21 osnovnih kazalnikov, razdeljenih na 3–4 podkazalnike, tako imenovane »dimenzije« (angl. *dimensions*), skupno 80 dimenzij, razvrščanje v predhodno določene skupine a–d, temelječe na mednarodnih in globalnih izkušnjah.

6 SKLEP

Razvoj učinkovitih sistemov za upravljanje nepremičnin podpira nacionalni in regionalni razvoj ter politike, povezane s trajnostnim razvojem in gospodarsko rastjo. Zunanji odraz te podpore so reforme in izboljšave pri razvoju ter delovanju nosilnih nepremičninskih institucij in nepremičninskih sistemov, ki so posledica načrtovanja sprememb in prenove ter ustreznega financiranja. To je proces, ki ima postavljene ambiciozne cilje, in udeleženci v procesu stalno stremijo k izboljšavam ter sledenju najboljših praks.

Benchmarking mora postati trajen in neločljivi del nenehnega postopka izboljšav v nosilnih nepremičninskih institucijah ter ga je treba vključiti v poslovne procese na strateški in izvedbeni ravni. Za izvajanje benchmarkinga so potrebni globalno, celinsko, regionalno oziroma lokalno primerljivi podatki in kazalniki, ki omogočajo hitrejše odkrivanje primernih dobrih praks. Evropske in mednarodne organizacije ter združenja, kot so EuroGeographics, UNECE WPLA in FIG, izdelujejo, ob sodelovanju nosilnih nepremičninskih institucij, mednarodno primerljive študije nepremičninskih sistemov držav Evrope oziroma sveta. Študije obsegajo predstavitev sistemov z različnim obsegom podatkov in enostavnimi kazalniki, kar je dobra podlaga za pregled in seznanitev z obstoječimi rešitvami v anketiranih državah. Te študije, z izjemo nekaj kazalnikov, niso pripravljene tako, da bi jih lahko uporabili za celovit benchmarking. Predloga *Cadastral template 2.0*, ki pokriva svet (s prikazi razmer v 50 državah), je pripravljena v naprednem spletnem okolju in zato se predlaga nadgradnja z dodatnimi podatki in kazalniki. Študijo *Raziskave o nepremičninskih sistemih*, ki pokriva predvsem evropske države, je zaradi obstoječega obsežnejšega nabora vsebin smiselno nadgraditi s podatki in količinskimi ter kakovostnimi kazalniki ter jo vzpostaviti v informacijsko prijaznem spletnem okolju. Tako bi lahko bolj pokrivala informacije na pravnem, institucionalnem, sistemskem in tehničnem področju ob upoštevanju narave in stopnje razvoja evropskih nepremičninskih sistemov. Ker vse organizacije in združenja za pripravo študij pregledov ali uspešnosti nepremičninskih sistemov pretežno uporabljajo podatke nosilnih nepremičninskih institucij iz posameznih držav, bi bila koristna vzpostavitev predhodnega dialoga med vsemi deležniki o sodelovanju, povezavah, medsebojnih obveznostih in odgovornostih, enkratnem zajemu podatkov in njihovem porazdeljevanju, dviganju zavesti o uporabi podatkov in kazalnikov, terminskih planih ter finančnem pokrivanju stroškov.

Tudi nekateri globalni kazalniki učinkujejo posredno ali neposredno na sisteme za upravljanje nepremičnin. Poročila *Doing Business* za področje evidentiranja nepremičnin in Okvir za ocenjevanje upravljanja z zemljišči, LGAF se že uporabljajo za benchmarking upravljanja nepremičnin v posameznih državah. Poročilo *Doing Business* za področje evidentiranja nepremičnin bi bilo v prihodnje koristno razširiti in dopolniti z dodatnimi kazalniki. Poročila LGAF so trenutno najbolj celovita diagnostična orodja v nepremičninskem sektorju z razvitim sistemom kazalnikov, ki temeljijo na globalnih izkušnjah dobrega upravljanja nepremičnin. Uporabljajo se v okoljih, ki izvajajo velike reformne procese na nepremičninskem področju, zato bi bilo smiselno v prihodnje izdelati nekoliko spremenjen diagnostični okvir za države, ki imajo nepremičninske sisteme vzpostavljene in jih morajo posodabljeti zaradi ugotovljenih vrzeli po metodi benchmarkinga.

Literatura in viri:

- Bandura, R. (2005). Measuring Country Performance and State Behaviour: a Survey of Composite Indices. A UNDP/ODS Background Paper, Prepared for the Book Project The New Public Finance: Responding to Global Challenges. New York: Office of Development Studies, United Nations Development Programme.
- Burns, T. (2007). Land Administration Reform: Indicators of Success and Future Challenges. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 37. The International Bank for Reconstruction and Development.
- Cadastral Template 2.0. CSDILA, Confederation Swiss, The University of Melbourne, FIG. <http://www.cadastraltemplate.org/>, pridobljeno 20. 8. 2014.
- Camp, R. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Davis, K. E., Kingsbury, B., Merry, S. E. (2012). Indicators as a Technology of Global Governance. *Law & Society Review*, 46 (1), 71–104. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5893.2012.00473.x>
- Dattakumar, R., Jagadees, R. (2003). A Review of Literature on Benchmarking. *Benchmarking. An International Journal*, 10 (3), 176–209. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14635770310477744>
- Deininger, K., Selod, H., Burns, A. (2011). The Land Governance Assessment Framework. Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development. DOI: <http://dx.doi.org/10.1596/978-0-8213-8758-0>
- Elmuti, D., Kathawala, Y. (1997). An Overview of Benchmarking Process: a Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4 (4), 229–243.
- EuroGeographics (2008a). Cadastre and Land Registration in Europe 2012. Vision statement. <http://www.eurogeographics.org/content/public-reports-0>, pridobljeno 19. 8. 2014.
- EuroGeographics (2008b). Cadastres and Land Registries. Source of Information. <http://www.eurogeographics.org/content/public-reports-0>, pridobljeno 19. 8. 2014.
- EuroGeographics (2010). Cadastres and Land Registries. Source of Information. Round 2. <http://www.eurogeographics.org/content/public-reports-0>, pridobljeno 19. 8. 2014.
- Evens, A. (1994). *Benchmarking: Taking Your Organization Towards Best Practice*. Melbourne: Business Library.
- FAO (2012). Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries, and Forests in the Context of National Food Security. Rim: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). <http://www.fao.org/nr/tenure/voluntary-guidelines/en/>, pridobljeno 25. 8. 2014.
- Global Benchmarking Network. Benchmarking. <http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/benchmarking/>, pridobljeno 5. 7. 2014.
- Haldrup, K., Stubkjaer, E. (2012). Indicator Scarcity on Cadastre and Land Registration in Cross-Country Information Sources. *Land Use Policy*, 30 (1), 652–664. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.05.005>
- Hilhorst, T. (2014). How the Land Governance Assessment Framework (LGAF) Helps Implement the Voluntary Guidelines. Experiences and Perspectives. The World Bank 2014 Land and Poverty Conference, Washington DC, 24.–27. marec 2014.
- Jantti, M. H., McGregor, F. (2007). Measurement and Milestones – Sustaining Improvement. Proceedings of the Australasian Association for Institutional Research Annual Forum: Change, Evidence & Implementation Improving Higher Education in Uncertain Times. Sydney.
- Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2009). Governance Matters VIII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008. Policy Research Working Paper 4978. The World Bank. Development Research Group. Macroeconomics and Growth Team.
- Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues 1. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3 (2), 220–246. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/s1876404511200046>
- Lipej, B. (2008). Razvojná perspektiva nepremičninskega področja. *Geodetski vestnik*, 52(4), 625–638.
- Rajabifard, A., Williamson, I., Stuedler, D., Binns, A., King, M. (2007). Assessing the Worldwide Comparison of Cadastral Systems. *Land Use Policy*, 24(1), 275–288. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2005.11.005>
- Rajabifard, A., Stuedler, D., Aien, A., Kalantari, M. (2014). The Cadastral Template 2.0. From Design to Implementation. FIG Congress 2014, Kuala Lumpur, Malaysia, 16.–21. junij 2014. <http://www.cadastraltemplate.org/documents.php>, pridobljeno 20. 8. 2014.
- Riley, J. (2012). Benchmarking. <http://www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm>, pridobljeno 5. 7. 2014.
- Sala-i-Martin, X., Blanke, J., Drzeniek Kanouz, M., Geiger, T., Mia, I., Paua, F. (2008). The Global Competitiveness Index: Prioritizing the Economic Policy Agenda. V: *The Global Competitiveness Report 2008–2009*, Chapter 1.1, 39 str. World Economic Forum, Ženeva.
- Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Full Data Edition. World Economic Forum, Ženeva.
- Schniederjans, M. J. (1998). *Operations Management in a Global Context*. Westport, United States of America: Greenwood Publishing Group, Quorum Books.
- Smith (2013). *Benchmarking and Treshold Standards in Higher Education*. Ponatis. New York: Taylor&Francis Group.
- Soto, H. D. (2014). *The International Property Rights Index 2014*. Property Rights Alliance.
- Stuedler, D. (2004). A Framework for the Evaluation of Land Administration Systems. Doktorska disertacija. Melbourne: University of Melbourne, Department of Geomatics.
- Stuedler, D. (2002). Benchmarking Cadastral Systems. International Federation of Surveyors FIG.
- Stuedler, D., Rajabifard, A., Williamson, I. P. (2004). Evaluation of Land Administration Systems. *Land Use Policy*, 21 (4), 371–380. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2003.05.001>
- Stuedler, D., Williamson, I. P. (2002). A Framework for Benchmarking Land Administration Systems. International Federation of Surveyors FIG XXII International Congress, Washington, D. C.

- The World Bank (2013). Land Governance Assessment Framework. Implementation Manual for Assessing Governance in the Land Sector. Version October 2014. https://www.google.si/search?q=lgaf+implementation+manual&sourceid=ie7&rls=com.microsoft:sl-SI:IE-Address&ie=&oe=&gws_rd=cr,ssl&ei=bsDDVJ39C6eiyg0o8lHYBw, pridobljeno 5. 11. 2014.
- The World Bank Group (2006). Doing Business 2007. How to Reform. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/Doing%20Business%202007>, pridobljeno 15. 11. 2014.
- The World Bank Group (2014). Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. 12th Edition. Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development. <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>, pridobljeno 16. 11. 2014.
- United Nations Habitat, GLTN (2014a). Global Land Indicators Initiative. <http://www.gltn.net/index.php/projects/global-land-indicator-initiative>, pridobljeno 14. 12. 2014.
- United Nations Habitat, GLTN (2014b). Land in Post-2015 Development Agenda: Good Reasons to Engage on Land in the Post-2015 Sustainable Development Goals. <http://www.gltn.net/index.php/resources/publications/recent-publications/463-land-in-post-2015-development-agenda-good-reasons-to-engage-on-land-in-the-post-2015-sustainable-development-goals>, pridobljeno 14. 8. 2014.
- United Nations Economic Commission for Europe, WPLA (2005). Inventory of Land Administration Systems in Europe and North America. Fourth Edition. London: HM Land Registry. <http://www.unece.org/index.php?id=10952>, pridobljeno 14. 12. 2014.
- United Nations Economic Commission for Europe, WPLA (2014). Survey on Land Administration Systems. New York, Geneva: United Nations. <http://www.unece.org/index.php?id=35209>, pridobljeno 14. 12. 2014.
- Williamson, I. P., Ting, L. (2001). Land Administration and Cadastral Trends – a Framework for Re-Engineering. Computers, Environment and Urban Systems, 25 (4–5), 339–366. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0198-9715\(00\)00053-3](http://dx.doi.org/10.1016/s0198-9715(00)00053-3)

Lipej B. (2015). Benchmarking sistemov za upravljanje nepremičnin. Geodetski vestnik, 59 (2): 262–274. DOI: 10.15292/geodetski-vestnik.2015.02.262-274

doc. dr. Božena Lipej, univ. dipl. inž. geod.
 Evropska pravna fakulteta
 Cankarjevo nabrežje 11, SI-1000 Ljubljana
 e-naslov: bozena.lipej@gmail.com