

Rozdział I. Podmiot i przedmiot zarządzania nieruchomościami

1. Definicja zarządzania nieruchomościami

Definicja zarządzania nieruchomościami wprowadzona w art. 185 ustawy z 21.8.1997 r. o gospodarce nieruchomościami (tekst jedn. Dz.U. z 2010 r. Nr 102, poz. 651 ze zm.; dalej: GospNierU) przestała być aktualna. Zgodnie z ustawą z 13.6.2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów (Dz.U. z 2013 r. poz. 829), z dniem 1.1.2014 r. zawód zarządcy nieruchomości podlega deregulacji.

Jak zatem dzisiaj zdefiniować zarządcę nieruchomości?

Poprzednia definicja w rozumieniu niniejszej ustawy (art. 185) brzmiała:

1. Zarządzanie nieruchomością polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu w szczególności:

- 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości;
- 2) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości;
- 3) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego;
- 4) bieżące administrowanie nieruchomością;
- 5) utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem;
- 6) uzasadnione inwestowanie w nieruchomość.

1a. Zarządca nieruchomości może wykonywać opracowania i ekspertyzy oraz doradztwo w zakresie zarządzania nieruchomościami.

1b. Zarządca nieruchomości wykonuje czynności, o których mowa w ust. 1, osobiście lub przy pomocy innych osób wykonujących czynności pomocnicze i działających pod jego bezpośrednim nadzorem, ponosząc za ich czynności odpowiedzialność zawodową określoną w ustawie.

1c. W przypadku zdarzeń lub zagrożeń życia lub zdrowia ludzi, bezpieczeństwa mienia bądź środowiska, o których mowa w przepi-

sach prawa budowlanego, zarządca nieruchomości podejmuje decyzje i dokonuje czynności wykraczające poza zakres czynności, o których mowa w ust. 1, mające na celu zapobieżenie tej szkodzie.

Mimo deregulacji zawodu zarządcy nieruchomości można przyjąć, że wyżej opisana definicja zarządcy nieruchomości, która z punktu widzenia formalnego nie obowiązuje, to z punktu praktycznego jest nadal aktualna.

Zarządca nieruchomości działa na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomością, którą zawiera z właścicielem, wspólnotą mieszkaniową albo inną osobą lub jednostką organizacyjną, której przysługuje prawo do nieruchomości, ze skutkiem prawnym bezpośrednio dla tej osoby lub jednostki organizacyjnej. Umowa wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności.

2. Wymogi formalne

Zarządzanie nieruchomością według ustawy z 13.6.2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów nie wymaga uzyskania licencji. Mimo wprowadzenia deregulacji zawodu zarządcy, powinien on nadal stosować się do przepisów i standardów zawodowych, a przy podejmowaniu decyzji – kierować się etyką zawodową i wykonywać swoje obowiązki z należytą starannością.

Do tej pory wymogi dotyczące zarządcy nieruchomości określone były w art. 187 ust. 1 GospNierU. W myśl wspomnianego przepisu, zarządcą nieruchomości powinna być osoba fizyczna, która:

- 1) posiadała pełną zdolność do czynności prawnych;
- 2) nie była karana za przestępstwa przeciwko mieniu, dokumentom, za przestępstwa gospodarcze, za fałszowanie pieniędzy, papierów wartościowych, znaków urzędowych, za składanie fałszywych zeznań oraz za przestępstwa skarbowe;
- 3) posiadała wyższe wykształcenie;
- 4) ukończyła studia podyplomowe w zakresie zarządzania nieruchomościami;
- 5) odbyła praktykę zawodową w zakresie zarządzania nieruchomościami.

Wszystkie te wymogi zostały zniesione.

Wyżej określone wymogi oraz tryb nadawania uprawnień i licencji do wykonywania zawodu zarządcy nieruchomości przestały obowiązywać. Przeszła obowiązywać także obowiązek dotyczący odbycia praktyki, która wcześniej powinna była trwać co najmniej 6 miesięcy (200 godzin szkoleniowych).

Aktualnie zarządzać nieruchomościami może każda osoba fizyczna prowadząca działalności gospodarczą lub osoba prawna.

Uaktualniono przepisy dotyczące obowiązkowego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej. Obowiązek ten określono w art. 186 GospNierU:

„3. Zarządca nieruchomości podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z zarządzaniem nieruchomością. Jeżeli zarządca nieruchomości wykonuje czynności przy pomocy innych osób, działających pod jego nadzorem, podlega on również ubezpieczeniu odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone działaniem tych osób.

4. Minister właściwy do spraw instytucji finansowych w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw budownictwa, lokalnego planowania i zagospodarowania przestrzennego oraz mieszkalnictwa, po zasięgnięciu opinii Polskiej Izby Ubezpieczeń, określi, w drodze rozporządzenia, szczegółowy zakres ubezpieczenia obowiązkowego, o którym mowa w ust. 3, termin powstania obowiązku ubezpieczenia oraz minimalną sumę gwarancyjną, biorąc w szczególności pod uwagę specyfikę wykonywanego zawodu oraz zakres realizowanych zadań, a także sposoby uznawania ubezpieczeń i gwarancji zawodowych wydanych w państwach, o których mowa w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej”.

Zgodnie zatem z powyższym zapisem, zarządca nieruchomości jest zobligowany do posiadania ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej (dalej: OC) za szkody wyrządzone w związku z wykonywaniem czynności zarządzania. Szczegóły obowiązkowego ubezpieczenia określone są w rozporządzeniu Ministra Finansów z 13.12.2013 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości (Dz.U. z 2013 r. poz. 1616). Zgodnie z § 2 ust. 1 „Ubezpieczeniem OC jest objęta odpowiedzialność cywilna zarządcy nieruchomości za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem ubezpieczonego, w okresie ubezpieczenia, w związku

z zarządzaniem nieruchomością”. Minimalna suma gwarancyjna polisy OC powinna wynosić równowartość w złotych 50 000 euro w okresie ubezpieczeniowym nie dłuższym niż 12 miesięcy w odniesieniu do jednego zdarzenia oraz wszystkich zdarzeń.

Mimo że wymogi formalne dotyczące uzyskania tytułu zarządcy nieruchomości zostały zniesione, nie zmienia to faktu, że zawód ten wymaga wiedzy, dyscypliny i uczciwości. Od decyzji zarządcy zależy nie tylko bezpieczeństwo mienia, ale także bezpieczeństwo i często życie ludzi.

Podsumowując, mimo braku wymogów formalnych kandydat na zarządcę nieruchomości powinien spełniać określone warunki psychologiczne i wykazać się odpowiednimi umiejętnościami, a także wiedzą i znajomością rynku nieruchomości.

3. Portret psychologiczny zarządcy nieruchomości

3.1. Cechy osobowościowe

Mimo deregulacji zawodu zarządcy nieruchomości, same wymogi i predyspozycje do wykonywania niniejszego zawodu nie uległy zmianie. Z uwagi na charakter swojego zawodu zarządca spotyka się w pracy z różnymi sytuacjami. Dlatego też powinien posiadać odpowiednie cechy osobowości i umiejętności z nimi związane. Cechy te można podzielić na kilka grup:

- 1) zdolności interpersonalne:
 - a) komunikatywność,
 - b) otwartość na ludzi,
 - c) zdolności do kierowania ludźmi,
 - d) zdolności negocjacyjne,
 - e) zdolności mediacyjne,
 - f) zdolności dyplomatyczne,
 - g) zdolności interpersonalne;
- 2) cechy charakteru:
 - a) optymizm (pogodne usposobienie),
 - b) poczucie humoru,
 - c) spokój i opanowanie,
 - d) kultura osobista,

- e) uprzejmość,
 - f) asertywność,
 - g) stanowczość,
 - h) pewność siebie;
- 3) podejście do wykonywanej pracy:
- a) rzetelność,
 - b) uczciwość,
 - c) sumienność,
 - d) dokładność,
 - e) odpowiedzialność;
- 4) zdolności organizacyjne:
- a) samodyscyplina,
 - b) dobra organizacja,
 - c) terminowość,
 - d) elastyczność,
 - e) zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji;
- 5) zdolności analityczne:
- a) kreatywność,
 - b) pomysłowość,
 - c) umysł analityczny,
 - d) zdolności matematyczne,
 - e) zdolności finansowe.

Posiadanie zdolności interpersonalnych jest warunkiem koniecznym dla osoby, która chce wykonywać zawód zarządcy nieruchomości. W swojej pracy zarządca przede wszystkim współpracuje z ludźmi. To właśnie na budowaniu relacji z innymi w pierwszej kolejności polega jego praca. Mogą to być relacje na kilku płaszczyznach:

- zarządca – właściciel,
- zarządca – najemca,
- zarządca – podwykonawca,
- zarządca – zespół współpracujący.

Zarządca działa na zlecenie klienta – właściciela, współpracuje z najemcą i nadzoruje prace firm obsługujących nieruchomość. Każda z tych relacji jest inna i każda z nich wymaga umiejętnego sposobu komunikacji. Zarządca często bierze udział w spotkaniach pomiędzy najemcą a właścicielem budynku. Zdarza się, że jest on buforem między stronami i musi wykorzystać cechy dobrego me-

diatora, negocjatora, aby pomóc w znalezieniu porozumienia często mającym sprzeczne interesy stronom. Właściciel zazwyczaj chce, by jego nieruchomość generowała jak największy zysk, a co za tym idzie oczekuje stawek za czynsz na najwyższym poziomie. Najemcy zależą natomiast na tym, by zapłacić jak najmniej za wynajęcie powierzchni biurowej o jak najwyższym standardzie. To właśnie zarządca dzięki swoim umiejętnościom dyplomatycznym powinien potrafić znaleźć złoty środek, satysfakcjonujący obie strony.

Zarządca, nadzorując prace firm podwykonawczych, musi posiadać cechy, które pozwolą mu w najbardziej efektywny sposób zarządzać i kierować ludźmi. Odpowiada on przed właścicielem budynku za jakość usług, które wykonują inne podmioty. Dlatego często musi być stanowczy i wymagający. Powinien w odpowiedni sposób umieć skomunikować się z osobami, które sprzątają, ochraniają budynek lub wykonują usługi techniczne. Zarządca, który nie posiada pewności siebie czy asertywności, będzie miał problem w egzekwowaniu wykonania odpowiednich czynności od personelu. Zarządca powinien być elastyczny oraz umieć w sposób jasny i zrozumiały komunikować się z ludźmi. W swojej pracy będzie on miał do czynienia z osobami o różnym statusie społecznym, tj. z prawnikami, prezesami dużych, uznanych firm, dyrektorami banków, *etc.*, a z drugiej strony z pracownikami firm sprzątających, ochroniarskich czy robotnikami wykonującymi prace remontowe.

Przy współpracy z przedstawicielami pierwszej grupy zarządca powinien niekiedy wykazać się delikatnością i niewątpliwie wysoką kulturą osobistą, która przejawia się m.in. poprzez okazanie należnego szacunku rozmówcy. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na różnice, jakie pojawiają się w użyciu języka w stosunku do dwóch wymienionych wyżej grup. O ile w komunikacji z pierwszą grupą należy czerpać z bogactwa języka, wykazać się elokwencją, nie zapominając oczywiście o rzeczowości, tak w stosunku do drugiej grupy warto, dla osiągnięcia odpowiednich rezultatów, używać prostego, zwyczajnego języka, formułować krótkie polecenia, czasem można również posiłkować się językiem potocznym. Oczywiście jest to ujęcie schematyczne. Zdarzają się przecież pośród pracowników fizycznych osoby z wykształceniem, którym nie sprawia problemu zrozumienie wysublimowanego języka.

Zarówno w stosunku do jednych, jak i drugich ważna jest umiejętność słuchania i wyciągania wniosków. Dla przykładu – od dyrektora banku zarządca może się dowiedzieć, jakie są jego potrzeby i oczekiwania co do warunków najmu. Praca nad zadowoleniem najemcy jest istotna, ponieważ jest on źródłem dochodu dla klienta – właściciela budynku. Zadowolony najemca daje gwarancję na pozostanie w budynku i przedłużenie umowy na kolejne lata, co tym samym zapewni stabilizację i dochód właścicielowi. Wysłuchując osoby sprzątającej, zarządca może dowiedzieć się, jakie ma ona warunki pracy. Może się okazać, że szef nie kupił odpowiedniego sprzętu i przez to pracownik nie jest w stanie wykonać swojej pracy na odpowiednim poziomie. W takiej sytuacji zarządca może interweniować odpowiednio wcześniej u kierownika. Tym bardziej, że zmiana firmy nie zawsze gwarantuje zmianę jakości świadczonych usług. Osobom o optymistycznym i pogodnym usposobieniu będzie łatwiej osiągnąć prawidłowy sposób komunikacji z ludźmi, z którymi współpracują. Poczucie humoru może też być pomocne, ponieważ opowiedzenie krótkiego żartu lub dowcipu w umiejętny sposób może rozładować trudną i napiętą sytuację.

Zarządca nieruchomości to zawód odpowiedzialny z uwagi na to, że właściciel nieruchomości powierza mu swoje mienie. Upoważnia go do podejmowania decyzji i działań w jego imieniu. Zarządca odpowiada zatem za powierzony majątek, który ma ogromną wartość szczególnie w przypadku nieruchomości komercyjnych. Wartość ta może przekroczyć sumę kilku, a nawet kilkudziesięciu milionów złotych. Dlatego zarządca musi realizować powierzone mu czynności z należytą starannością, a także rzetelnie i sumiennie wykonywać swoje obowiązki. Oprócz tego, że odpowiada on za mienie właściciela, odpowiada również za bezpieczeństwo ludzi przebywających w budynku. Dlatego też musi pamiętać o przestrzeganiu terminów przeglądów i kontroli wymaganych prawem. Musi skrupulatnie pilnować, żeby prace wykonane zostały w określonych terminach, ponieważ skutki ich nieprzebrzegania mogą być wręcz katastrofalne. Wielokrotnie słyszy się w mediach o tragicznych zdarzeniach, tj. pożar, zawalenie dachu, które często wynikały z braku poczucia odpowiedzialności zarządcy nieruchomości lub właściciela.

Zarządca w swoim codziennym życiu zawodowym spotyka się z sytuacjami awaryjnymi i kryzysowymi, a nawet konfliktowymi. Spokój i opanowanie są wtedy nieodzowne. Często działa on pod presją czasu, ponieważ od umiejętności podjęcia szybkich decyzji mogą zależeć np. skutki awarii. Zarządca musi umieć ocenić sytuację i natychmiast przystąpić do działania, kiedy np. cieknie woda z dachu lub niespodziewanie odcięto dostawę energii elektrycznej bądź ciepłej do budynku. Nieruchomość musi cały czas funkcjonować bez względu na okoliczności. Zarządca w takiej sytuacji musi być elastyczny i asertywnie działać w stosunku do osób, których bezpośrednio dotyczy awaria. Przedstawiciel omawianego zawodu wypełnia wiele obowiązków jednocześnie. Dlatego musi być osobą zdyscyplinowaną i dobrze zorganizowaną.

Wreszcie to zarządca tworzy wizerunek nieruchomości. Dlatego też musi on umieć wykazać się pomysłowością i kreatywnością. Powinien potrafić patrzeć na nieruchomości w sposób całościowy i dostrzegać, co należy poprawić zarówno ze strony estetycznej, jak i technicznej. Musi być w stanie doradzić właścicielowi budynku, co wymaga zmian, żeby nieruchomość była przyjazna dla najemcy oraz spełniała jego potrzeby i oczekiwania.

3.2. Umiejętności

Zarządca nieruchomości oprócz ww. cech musi również posiadać odpowiednie zdolności, do których można zaliczyć umiejętność:

- pracy zarówno samodzielnie, jak i w zespole,
- dostosowania się do trudnych sytuacji,
- pracy w sytuacjach stresowych i pod presją czasu,
- wyszukiwania informacji i wykorzystania ich,
- obsługi komputera – pakietów biurowych (np. Microsoft Office), obsługi systemów do zarządzania nieruchomościami,
- zdobywania wiedzy, uczenia się,
- poruszania się po przepisach prawnych.

Podobnie jak w przypadku omówionych wyżej cech, zarządca będzie wykorzystywał wymienione umiejętności w konkretnych sytuacjach. Obsługa nieruchomości komercyjnych – w szczególności budynków biurowych o dużej powierzchni, centrów handlowych lub

logistycznych – wymaga pracy w zespole, ponieważ jedna osoba nie byłaby w stanie zarządzać takim kombinatem. Przy obsłudze centrów handlowych zespół może liczyć od kilku do kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu osób. Dlatego też umiejętność pracy w zespole jest niezbędna. Zdarza się też, że zarządca współpracuje z innymi osobami, kiedy zadania są podzielone, np. z osobami odpowiedzialnymi za księgowość i tymi odpowiedzialnymi za sprawy techniczne. W takiej sytuacji zarządca jest jedną z osób z zespołu zarządzającego nieruchomością. W związku z tym musi mieć poczucie, że od jego decyzji może zależeć praca innych osób w zespole. Dla przykładu zarządca musi przekazać do księgowości informacje, na temat stawek i wysokości opłat za czynsz, parking czy koszty eksploatacyjne. Powinien w odpowiednim czasie poinformować dział finansowo-księgowy o zmianach w umowie najmu, jeżeli były prowadzone negocjacje, tak by faktury były prawidłowo wystawione. Ustalenie terminów prac z najemcą zarządca powinien skoordynować z zespołem odpowiadającym za prace remontowo-modernizacyjne.

Praca w sytuacjach stresowych to chleb powszedni zarządcy. Dla przykładu: budynek magazynowy został zalany, cieknie dach, woda zalewa nie tylko towar warty miliony złotych, lecz także komputery i sprzęt biurowy. Zarządca musi ocenić, jaka jest szansa na zlikwidowanie przecieku. Czy skierować ludzi, którymi dysponuje, do ratowania towaru, czy może jednak do przenoszenia sprzętu w bezpieczne miejsce. Jednocześnie nie może zapominać o tym, że powinien uspokoić zdenerwowanego najemcę i ewentualnie zdać relację z sytuacji zaniepokojonemu właścicielowi. Podczas całej operacji musi zachować zimną krew. Nie może zapomnieć również o wykonaniu dokumentacji fotograficznej, która będzie niezbędna do zgłoszenia szkody. Dopiero po opanowaniu sytuacji może przystąpić do kolejnych działań, tj. zgłoszenia szkody do ubezpieczyciela, przygotowania dla właściciela dokumentacji i raportów ze zdarzenia, poinformowania najemców o podjętych krokach i sposobie usuwania skutków zalania.

Zarządca niemal na każdym kroku swojej pracy potrzebuje informacji i umiejętności jej wyszukania. Planując np. prac remontowych lub inwestycyjnych, musi on wiedzieć, jak znaleźć właściwe firmy, a następnie porównać ceny usług, urządzeń i instalacji. Powinien potrafić wyszukać dobrych i rzetelnych wykonawców. Zarządca, śledząc na

bieżąco sytuację na rynku najmu, musi umieć wyszukiwać informacje na temat obowiązujących stawek za czynsz, wymagań najemców i konkurencyjnych ofert budynków. W tym przypadku niezbędna jest także wiedza i umiejętności techniczne. Zarządca w imieniu właściciela zawiera umowy z podmiotami wykonującymi prace remontowe czy aranżacyjne. Musi zatem orientować się w nowinkach technologicznych. Nowoczesne budynki wyposażone są w szereg skomplikowanych systemów, np. wentylacji, klimatyzacji, monitoringu czy telewizji przemysłowej, którymi kieruje się przez systemy komputerowe zlokalizowane w BMS (*Building Management System*). Zarządca powinien umieć poruszać się na tej technicznej płaszczyźnie, by wiedzieć czego wymagać od firm obsługujących systemy, znać zakres prac konserwacyjnych koniecznych do ich prawidłowego działania. Właściciele budynków biurowych czy mieszkalnych (wspólnoty) coraz częściej decydują się na zakup nowoczesnych systemów do zarządzania nieruchomościami, archiwizacji danych czy obsługi księgowości. Zarządca zobowiązany jest do pracy przy ich zastosowaniu, a co za tym idzie – musi podążać za rozwojem nowoczesnych technologii.

Zarządca musi być na bieżąco z obowiązującymi przepisami. Zarówno z tymi związanymi z prawem budowlanym oraz wymaganymi terminami przeglądów instalacji i budynku, z przepisami księgowo-rachunkowymi, przydatnymi przy wystawianiu faktur, czy wreszcie z przepisami podatkowymi, związanymi np. z terminami złożenia deklaracji na podatek od nieruchomości, dokonania płatności z tytułu użytkowania wieczystego. Powinien posiadać umiejętności poruszania się w gąszczu przepisów prawnych, by w prawidłowy sposób stosować je w praktyce. Rolą zarządcy jest informowanie właściciela o planowanych zmianach w przepisach, szczególnie obserwowanych w ostatnich latach, kiedy prawo państwowe jest dostosowane do wymogów legislacyjnych krajów będących członkami UE. Wiedza prawnicza niezbędna jest również przy podpisywaniu w imieniu właściciela umów, aneksów, porozumień. Zarządca przygotowuje dokumenty i wynegocjowane wcześniej warunki musi zapisać, używając odpowiedniego języka i terminologii prawniczej.

Z przedstawionego powyżej portretu psychologicznego zarządcy nieruchomości wynika, że musi on być omnibusem (księgowym, technikiem, analitykiem, negocjatorem, psychologiem i prawnikiem).