

# Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi

Wydanie 3.

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Wprowadzenie

Poradnik jest zbiorem praktycznych informacji na temat zarządzania nieruchomościami komercyjnymi ze szczególnym uwzględnieniem budynków biurowych. Z uwagi na to, że na rynku jest niewiele opracowań na ten temat, Autorka zdecydowała się na zebranie swojej wiedzy i doświadczenia oraz na podzielenie się nimi z Czytelnikami. Porównując spis treści niniejszego opracowania z innymi tego typu pozycjami dostępnymi na rynku, z pewnością można zauważyć, że niektóre zagadnienia i tematy powtarzają się. To, co wyróżnia tę pozycję, to praktyczne ujęcie tych samych zagadnień. W poradniku starano się ograniczyć do minimum teoretyczne rozważania, a szczególnie zwrócić uwagę na sprawdzone rozwiązania oraz wskazówki. Książka przedstawia rady wynikające z ponad 21-letniego doświadczenia Autorki. Podaje ona przykłady i propozycje zapisów w umowach. Wiedza, jaką zarządca nieruchomości musi posiadać, jest szeroka i wymaga ciągłego doskonalenia. Dlatego w niniejszej książce zwraca się uwagę na elementy najistotniejsze, które dotyczą każdego tematu, a także na wielopłaszczyznowość zagadnienia zarządzania nieruchomościami komercyjnymi ze szczególnym uwzględnieniem budynku biurowego. Publikacja pokazuje płaszczyzny, na których działa zarządca nieruchomości, takie jak:

- 1) zarządca – właściciel;
- 2) zarządca – najemcy;
- 3) zarządca – budynek;
- 4) zarządca – podwykonawcy.

Autorka obrazuje zadania, jakie czekają zarządcę na każdej z tych płaszczyzn. Głównym celem tej książki jest pokazanie zawodu zarządcy nieruchomości z punktu widzenia osoby i praktyki, a nie teorii.

Poradnik został podzielony na 8 rozdziałów. Pierwszy przedstawia definicję zarządzania nieruchomościami. Następne podrozdziały pokazują portret psychologiczny zarządcy nieruchomości z podziałem na cechy i umiejętności oraz przeciwwskazania do wykonywania zawodu. Wskazówki te, zdaniem Autorki, mogą być szczególnie pomocne dla studentów, którzy będą chcieli wykonywać ten zawód, lub kandydatów na zarządców nieruchomości. W dalszej części pierwszego rozdziału przedstawiona została definicja i podział nieruchomości komercyjnej. Znajduje się tam kilka informacji teoretycznych, które na pewno przydadzą się zarządcy nieruchomości w jego pracy.

Rozdział 2 poświęcony jest relacji pomiędzy zarządcą nieruchomości i jej właścicielem. W jego pierwszej części został zdefiniowany podmiot – właściciel, a także wymieniono przykłady właścicieli nieruchomości komercyjnych. Autorka wyjaśniła także, w jaki sposób struktura czy osobowość prawna właściciela nieruchomości może mieć wpływ na współpracę z zarządcą oraz stawiane mu wymagania i oczekiwania. Następnie pokazany został zakres odpowiedzialności zarządcy nieruchomości wobec właściciela. Kolejne punkty rozdziału poruszają temat umowy o zarządzanie nieruchomością i pokazują, na jakie jej elementy należy zwrócić szczególną uwagę. Nie jest to jednak opracowanie prawne. Autorka podaje praktyczne wskazówki wynikające z jej wieloletniego doświadczenia. Kolejnym ważnym zagadnieniem poruszonym w tym rozdziale jest opis raportów i sprawozdań przygotowywanych przez zarządcę dla właściciela budynku. W tekście Autorka wskazała elementy, jakie może zawierać sprawozdanie z zarządzania nieruchomością, a które mogą być ważne dla właściciela. Następnie zdefiniowała budżety, jakie przygotowuje zarządca nieruchomości (budżet operacyjny, inwestycyjny i marketingowy) oraz pokazała, jakie pozycje może zawierać dany budżet. Przykładowe budżety operacyjne i inwestycyjne stanowią załączniki do niniejszego opracowania. Następnym opisanym zagadnieniem jest zestawienie z umów najmu (ang. *rent roll*) ze wskazaniem, na co należy zwrócić szczególną uwagę podczas przygotowywania takiego zestawienia oraz jaki jest jego cel i zastosowanie.

Rozdział 3 pokazuje relację między zarządcą nieruchomości a najemcą. Autorka przede wszystkim wskazuje sposoby budowania zaufania oraz rolę właściwej komunikacji. Następne podrozdziały do-

tyczą umowy najmu. Przedstawiają jej najważniejsze zapisy z uwzględnieniem punktów, które mogą sprawiać problemy lub są dyskusyjne. Autorka uzasadnia, dlaczego warto zadbać o jasne i klarowne sprecyzowanie tych punktów oraz podaje przykładowe zapisy w umowie najmu. Podobnie jak w przypadku umowy o zarządzanie nie są to opracowania prawne, jedynie wskazówki. Ostatni podrozdział poświęcony jest zagadnieniu renegotjowania umów najmu, ponieważ z tym zadaniem zarządca często ma do czynienia w swojej pracy zawodowej. Właściciele często zlecają zarządcy, żeby reprezentował ich w trakcie negocjacji z najemcami. W książce zostały wskazane elementy umowy najmu, które mogą być negocjowane i w jakich przypadkach (na przykład wynikających z zapisów w umowie najmu, tj. przedłużenie umowy, opcja rozszerzenia powierzchni czy wykonywanie opcji wcześniejszego rozwiązania umowy). Ostatni podrozdział pokazuje, w jaki sposób zachęcić najemcę do pozostania w budynku, czyli jaka jest rola zarządcy nieruchomości, żeby najemca przedłużył umowę najmu na kolejny okres.

Rozdział 4, najbardziej rozbudowany, prezentuje płaszczyznę zarządca – budynek. Rozpoczyna się od opisu sposobu przejęcia nieruchomości w zarządzanie. Zawiera harmonogram przejęcia budynku oraz istotne punkty i zagadnienia z tym związane. Następnie opisane zostały dokumenty, jakie powinny być na liście dokumentacji w trakcie przejęcia budynku. Kolejne punkty rozdziału poświęcone są procedurom i dokumentom związanym z bezpieczeństwem budynku. Autorka opisuje regulamin budynku, wyszczególniając elementy, jakie powinien zawierać. Przykładowy harmonogram przejęcia i lista dokumentacji oraz regulamin budynku biurowego są załączone do niniejszego opracowania. Autorka następnie zwraca uwagę na plan ochrony, a także instrukcję bezpieczeństwa pożarowego oraz plan ewakuacji. Przedstawia również propozycje stworzenia dokumentu regulującego zasady prowadzenia prac remontowych i aranżacyjnych w nieruchomości. Charakteryzuje również budynek od strony technicznej, wskazując przy tym przykładowe instalacje i urządzenia, które mogą być zainstalowane w budynku oraz harmonogram przeglądów z podziałem na przeglądy wymagane przepisami prawnymi oraz przeglądy techniczne wynikające z eksploatacji obiektu i poszczególnych instalacji. Kolejny podrozdział poświęcony jest zasadom

prowadzenia książki obiektu budowlanego. Autorka przedstawia instrukcje i sposób wypełnienia poszczególnych stron i tablic zgodnie z przepisami prawa. W następnych częściach znajdują się: opis BMS i korzyści z zastosowania systemu w budynku, sposoby wykorzystania go przez zarządcę oraz sposoby postępowania w sytuacji awarii i katastrof. Autorka opisuje kilka sytuacji awaryjnych i schemat postępowania w trakcie awarii. Ostatnia część to propozycja sposobu archiwizacji i przechowywania dokumentacji budynku, oznakowania segregatorów. Część ta ilustruje wykorzystanie systemów informatycznych w procesie zarządzania nieruchomościami, ze zwróceniem uwagi na proces wyboru, wdrożenia i eksploatacji takich systemów. W ostatnim podrozdziale Autorka przedstawia korzyści z zastosowania systemów informatycznych w praktyce, które pozwalają na bardziej efektywne i uszeregowane zarządzanie nieruchomościami.

Rozdział 5 w całości poświęcony jest relacji zarządcy nieruchomości a podwykonawcy i dostawcy mediów. Autorka opisuje metody doboru firm podwykonawczych oraz określa kryteria, jakimi należy się kierować w trakcie wyboru tych firm. W szczególności pokazuje zasady formułowania zapytania ofertowego oraz wagę poszczególnych kryteriów w ocenie ofert oraz sposób porównywania ofert, tak by wybrać najbardziej korzystną. Kolejny podrozdział przedstawia budowanie relacji z pracownikami firm podwykonawczych, sposoby współpracy i motywowania pracowników. Te relacje służą zwiększeniu jakości wykonywanych usług przez poszczególnych podwykonawców. Dalsza część książki zawiera sposób przeprowadzania prac remontowych i modernizacyjnych w budynku od fazy projektowania, poprzez dobór wykonawców, wykonanie i nadzór robót i na końcu odbiór. Ostatnia część tego rozdziału to zasygnalizowanie relacji zarządcy a dostawcy mediów i określenie roli zarządcy w związku z tym zagadnieniem.

Rozdział 6 pokazuje, że zarządcy może pełnić różne role na rynku nieruchomości, podczas kolejnych faz powstania budynku. Autorka na początku przedstawia zarządcę w roli doradcy w czasie projektowania budynku. Następną opisaną rolą, która coraz częściej pojawia się na rynku nieruchomości, jest doradztwo w procesie sprzedaży i zakupu nieruchomości. W tej części Autorka przedstawia zadania, jakie wykonuje zarządcy przy sprzedaży lub zakupie budynku,

tj. obsługa doradców, przygotowanie załączników do umowy sprzedaży, przygotowanie dokumentacji i budynku do przejęcia. W rozdziale tym opisano rolę zarządcy przy przygotowywaniu: analiz i raportów podczas procesu *due diligence*, analiz struktury podwykonawców i sposobu zarządzania budynkiem, analiz SWOT. Następnie wskazano rolę zarządcy w procesie zarządzania spółką i aktywami właściciela. Te zadania daleko wykraczają poza zakres zarządzania budynkiem i wymagają większej wiedzy. Kolejna część pokazuje zadania zarządcy i sposoby zarządzania portfelem nieruchomości. Autorka wskazuje również rolę, jaką pełni zarządca w kreowaniu wizerunku budynku. W szczególności podkreśla jego wpływ na postrzeganie budynku wraz z otoczeniem przez najemców, a także wpływ na jakość świadczonych usług na terenie nieruchomości. W kolejnym podrozdziale została pokazana rola zarządcy nieruchomości w budowaniu atmosfery sprzyjającej najemcom i otoczeniu budynku. Ostatni, siódmy podrozdział poświęcony jest szczególnej roli zarządcy w zarządzaniu podczas sytuacji kryzysowych, takich jak pandemia, skrajne warunki pogodowe, czy działania terrorystyczne i/lub wojenne.

Rozdział 7 pokazuje zupełnie nową rolę zarządcy w związku z rosnącą popularnością przyjaznych dla środowiska zielonych budynków. Opisuje certyfikaty budynków dotyczące ochrony środowiska i wymogi związane z ich uzyskaniem. Na końcu przedstawiono procedurę certyfikacji dla funkcjonującej nieruchomości na przykładzie certyfikacji BREEAM In-Use.

Rozdział 8 zawiera przykłady umów i dokumentów stosowanych w praktyce. Wykorzystanie tych dokumentów w praktyce wymaga dostosowania ich do indywidualnych potrzeb zarządcy i konkretnego budynku. Zapisy w umowach i innych dokumentach wymagają konsultacji prawnej.

Treść niniejszego opracowania ma charakter poradnikowy i nie może stanowić podstawy do podejmowania jakichkolwiek decyzji związanych z procedurą zarządzania nieruchomościami. Przedstawione przykłady są tylko wskazówkami. Autorka nie ponosi zatem odpowiedzialności za wykorzystanie zapisów przykładowych umów oraz innych dokumentów lub ich części oraz za skutki wynikające z zastosowania treści zawartych w tej książce.



# Rozdział 1. Podmiot i przedmiot zarządzania nieruchomościami

## Spis treści

I. Definicja zarządzania nieruchomościami .....	7
II. Wymogi formalne .....	8
III. Portret psychologiczny zarządcy nieruchomości .....	11
A. Cechy osobowościowe .....	11
B. Umiejętności .....	15
C. Przeciwwskazania do wykonywania zawodu .....	19
IV. Definicja i podział nieruchomości komercyjnych .....	21
A. Uwagi wstępne .....	21
B. Budynek biurowe .....	23
1. Uwagi wstępne .....	23
2. Budynek biurowy klasy A .....	23
3. Budynek biurowy klasy B .....	25
4. Budynek biurowy klasy B+ .....	25
5. Budynek biurowy klasy C .....	26
6. Znaczenie informacji o klasie budynku .....	26
C. Nieruchomości handlowe .....	28
D. Centra logistyczne i magazyny .....	31
E. Inne nieruchomości komercyjne .....	32

## I. Definicja zarządzania nieruchomościami

Definicja zarządzania nieruchomościami wprowadzona w art. 185 ustawy z 21.8.1997 r. o gospodarce nieruchomościami (t.j. Dz.U. z 2021 r. poz. 1899 ze zm.) 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 ze zm.), z dniem 1.1.2014 r.



## Rozdział 1. Podmiot i przedmiot zarządzania...

zawód zarządcy nieruchomości podlega deregulacji. Należy tutaj wspomnieć, że aktualnie licencje zarządców nieruchomości są wydawane przez Polską Federację Rynku Nieruchomości, nie jest to jednak związane z wymogami GospNierU.

Jak zatem dzisiaj zdefiniować zarządcę nieruchomości?

Zgodnie z aktualną definicją ustawy GospNierU (art. 184b):

„Zarządzanie nieruchomością polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu zapewnienie racjonalnej gospodarki nieruchomością, a w szczególności:

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

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.

## II. Wymogi formalne

Zarządzanie nieruchomością według ZmRegZawU 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 pieczędy, 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 działalność gospodarczą lub osoba prawna. Zgodnie z art. 184 GospNierU:

„Zarządca nieruchomości to przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą z zakresu zarządzania nieruchomościami”.

Obowiązek ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej określono w art. 186 GospNierU. W ostatniej nowelizacji GospNierU dodano punkty 3, 3a i 3b:

„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.

3a. Kopia dokumentu ubezpieczenia, o którym mowa w ust. 3, aktualnego na dzień zawarcia umowy o zarządzanie nieruchomością stanowi załącznik do tej umowy. Zarządca nieruchomości niezwłocznie informuje stronę umowy o zarządzanie nieruchomością o wszelkich zmianach danych zawartych w dokumencie ubezpieczenia i o zawarciu nowej umowy ubezpieczenia, przekazując kopię dokumentu ubezpieczenia.

Wymogi formalne zarządcy nieruchomości

Ubezpieczenie

## **Rozdział 1.** Podmiot i przedmiot zarządzania...

3b. Jeżeli zarządca nieruchomości nie dopełnił obowiązków, o których mowa w ust. 3a, strona umowy o zarządzanie nieruchomością, po uprzednim wezwaniu w formie pisemnej zarządcy nieruchomości do przedłożenia kopii dokumentu ubezpieczenia w ciągu 7 dni od dnia otrzymania wezwania, ma prawo wypowiedzieć umowę o zarządzanie nieruchomością ze skutkiem natychmiastowym.

4. Minister właściwy do spraw instytucji finansowych w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw budownictwa, 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 członkowskich, o których mowa w art. 3 pkt 6 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej”.

Zgodnie zatem z powyższym zapisem, zarządca nieruchomości jest zobligowany do posiadania ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z wykonywaniem czynności zarządzania. Szczegóły obowiązkowego ubezpieczenia określone są w rozporządzeniu Ministra Finansów z 26.4.2019 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości (Dz.U. z 2019 r. poz. 802). Zgodnie z § 2 ust. 1 i 2: „Ubezpieczeniem OC jest objęta odpowiedzialność cywilna zarządcy nieruchomości za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem ubezpieczonego, w okresie ubezpieczenia, w związku z zarządzaniem nieruchomością. W przypadku gdy zarządca nieruchomości wykonuje czynności w związku z zarządzaniem nieruchomością przy pomocy innych osób, działających pod jego nadzorem, ubezpieczeniem OC jest objęta również odpowiedzialność cywilna tego zarządcy za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem tych osób”. 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. Jeżeli polisa zawarta jest w złotych polskich, to przeliczenie z euro jest wykonywane przy zastosowaniu kursu średniego euro ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski po raz pierwszy w roku, w którym umowa ubezpieczenia OC została zawarta.

Mimo że wymogi formalne dotyczące uzyskania tytułu zarządcy nieruchomości zostały zniesione kilka lat temu, nie zmieniło 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.

### III. Portret psychologiczny zarządcy nieruchomości

#### A. 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;
- 2) cechy charakteru:
  - a) optymizm (pogodne usposobienie),
  - b) poczucie humoru,

## Rozdział 1. Podmiot i przedmiot zarządzania...

- 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) zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji;
- 5) zdolności twórcze:
- a) kreatywność,
  - b) pomysłowość,
  - c) umiejętność znajdowania oryginalnych rozwiązań,
  - d) tworzenie niekonwencjonalnych rozwiązań;
- 6) zdolności analityczne:
- a) pomysłowość,
  - b) umysł analityczny,
  - c) zdolności matematyczne,
  - d) 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:

- 1) zarządca – właściciel;
- 2) zarządca – najemca;
- 3) zarządca – podwykonawca;
- 4) 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 wykorzystywać cechy dobrego mediatora, 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 zależy 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, itd., a z drugiej strony, z pracownikami firm sprzątającymi, ochroniarskimi 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 zapo-

minając oczywiście o rzeczowości, tak w stosunku do drugiej grupy warto, dla osiągnięcia odpowiednich rezultatów, używać prostego, zwyczajnego języka, formułować krótkie polecenia, czasem można również poślizgnąć 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 za 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, kilkudziesięciu czy nawet kilkuset milionów złotych lub euro. 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 prze-

strzeganiu terminów przeglądów i kontroli wymaganych prawem. Musi skrupulatnie pilnować, żeby prace wykonane zostały w określonych terminach, ponieważ skutki ich nieprzestrzegania 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. Dzisiaj, kiedy w budynkach biurowych organizuje się eventy i wydarzenia dla najemców, żeby uatrakcyjnić ich pobyt oraz zapewnić najemcom dostęp do wielu usług na miejscu, zarządca musi wykazać się szczególną kreatywnością.

## B. Umiejętności

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

- 1) pracy zarówno samodzielnie, jak i w zespole;
- 2) dostosowania się do trudnych sytuacji;



[Przejdź do księgarni →](#)