Indeks: 411086
66,67 zł netto
Cena brutto: 72,00 zł (w tym 8% VAT)

real estate MANAGER

FACILITY
PROPERTY
ASSET

Nr 4 (105) sierpień-wrzesień 2020
FORUM

10 – ASSET
Home office, praca hybrydowa czy rotacyjna?
Wywiad

20 – FACILITY
Procesy w FM
Artykuł

24 – FACILITY
Physical Security Information Management (PSIM) – czy można dziś nie zarządzać bezpieczeństwem?
Wywiad

48 – PROPERTY
Wave – nowoczesny biurowiec inspirowany historią miasta
Artykuł

423566
ISSN 2450-8098
9 772450 809007 08

Na zdjęciu: Wave Skanska, Gdańsk

GENERAL®
PROPERTY

FACILITY MANAGEMENT

- Obsługa techniczna nieruchomości
- Serwis instalacji i urządzeń technicznych
- Usługa pogotowia technicznego HELP DESK
- Przeglądy wymagane prawem budowlanym

www.generalproperty.pl

Od redakcji

Drodzy Czytelnicy!

Bez wątpienia obecna sytuacja związana z rozprzestrzenianiem się koronawirusa wywołała dynamiczne zmiany w większości sektorów gospodarki, w tym na rynku nieruchomości komercyjnych. Większość najemców wróciła już do biur, jednakże praca w nich się zmieniła. Wiele firm musiało dostosować się do warunków pracy w nowej normalności w reżimie sanitarnym. Niemniej jednak wciąż niepewna sytuacja z COVID-19 wymaga od pracodawców szczególnego dbania o bezpieczeństwo, dostosowania i wypracowania takiego stylu pracy, który w długim okresie nie wpłynie negatywnie na biznes i przyniesie oczekiwane rezultaty.

Pandemia stworzyła nowe szanse na większe wykorzystanie technologii w nieruchomościach. Wiele firm rozważa zastosowanie modelu home office w większym wymiarze czasu pracy. Firmy bardziej niż kiedykolwiek skłaniają się do pozostawania w obecnie zajmowanych budynkach. Nie wybierają nowych lokalizacji, lecz skupiają się na renegocjacjach zawartych umów najmu, dążąc do dostosowania wielkości powierzchni do swoich aktualnych potrzeb. Zapewnienie odpowiedniego bezpieczeństwa pracowników jest kluczową kwestią w obecnej sytuacji. Należy jednak pamiętać, że zmiany w funkcjonowaniu w przestrzeni biurowej, pomimo obostrzeń, nie mogą negatywnie wpływać na komfort pracy pracowników.

W bieżącym numerze omówiliśmy pracę w przestrzeniach biurowych post-covid, skupiając się na wytycznych i zaleceniach. Podpowiadamy, jak stworzyć odporne środowisko pracy w biurze. Udowadniamy, że inwestowanie w bezpieczeństwo budynku nie zawsze musi się wiązać z ponoszeniem bardzo dużych nakładów finansowych.

W dobie niepewności istotną umiejętnością na rynku pracy jest dostosowanie się do nowych warunków i posiadanie odpowiedniego zestawu kompetencji, dlatego też skupiliśmy się na kompetencjach przyszłości Facility Managera. Szczegółowo przedstawiliśmy również procesy zachodzące w Facility Management.

Ponadto poruszyliśmy temat powierzchni sprzedaży retail parków oraz omówiliśmy najbardziej kompleksową metodę analityczną stosowaną przy zakupie nieruchomości – analizę due diligence.

Z życzeniami inspirującej lektury

Zespół Redakcyjny „Real Estate Manager"

realestate MANAGER

48 Wave – nowoczesny biurowiec inspirowany historią miasta

Wave to pierwsza inwestycja spółki biurowej Skanska realizowana w Trójmieście. Jednocześnie jest to pierwszy biurowiec w tej części Polski ubiegający się o wymagający certyfikat WELL, potwierdzający wysoki komfort i jakość budynków.

24 Physical Security Information Management (PSIM) – czy można dziś nie zarządzać bezpieczeństwem?

28 Kompetencje przyszłości w świecie FM

ASSET

4 Zaniedbania analiz due diligence
10 Home office, praca hybrydowa czy rotacyjna? – najlepszy czas na weryfikację stylu pracy dla każdej organizacji
14 Powierzchnia sprzedaży retail parków

FACILITY

20 Procesy w FM
24 Physical Security Information Management (PSIM) – czy można dziś nie zarządzać bezpieczeństwem?
28 Kompetencje przyszłości w świecie FM

PROPERTY

32 Jak tworzyć przestrzenie biurowe, które łączą pracowników i sprzedają?
35 Style pracy i modele hybrydowe
40 Jak zmienią się nasze biura w nowej normalności?
44 Biura po pandemii – wytyczne i zalecenia dla przestrzeni biurowej
46 Podnajem biura dobrą okazją dla obu stron
48 Wave – nowoczesny biurowiec inspirowany historią miasta
54 Budynki muszą być dzisiaj smart
58 Zwinność w postpandemicznym zarządzaniu powierzchnią biurową
62 Powierzchnia z projektu vs po wybudowaniu
67 Wartość projektu budowlanego – perspektywa managera
69 Budowane na wynajem – 2020 rokiem pod znakiem rozwoju rynku najmu instytucjonalnego

32 Jak tworzyć przestrzenie biurowe, które łączą pracowników i sprzedają?

46 Podnajem biura dobrą okazją dla obu stron

54 Budynki muszą być dzisiaj smart

58 Zwinność w postpandemicznym zarządzaniu powierzchnią biurową

Home office, praca hybrydowa czy rotacyjna? – najlepszy czas na weryfikację stylu pracy dla każdej organizacji 10

Lockdown zmienił rynek biurowy – w ciągu najbliższych dwóch lat firmy mogą szukać możliwości ograniczenia powierzchni biurowych. O nowych trendach, które zaczynają się pojawiać, opowiedział Krzysztof Misiak, dyrektor działu powierzchni biurowych w fimie Cushman & Wakefield.

realestate ONLINE MANAGER

Zaniedbania analiz due diligence

Co sprawdzić przed zakupem nieruchomości?

Analiza due diligence jest jedną z najbardziej kompleksowych metod analitycznych stosowanych przy zakupie nieruchomości i pozwala na przekrojową ocenę stanu obecnego i perspektyw rozwoju nabywanej nieruchomości zabudowanej lub niezabudowanej. Wielokrotnie widywałem operaty due diligence, z których nic nie wynikało dla inwestora. Widywałem też takie, które zawierały wprowadzające w błąd informacje na niekorzyść planowanej inwestycji. Co więcej, płacono za nie dziesiątki lub setki tysięcy złotych. Błędny jest też powszechny stereotyp, że analizy due diligence dotyczą głównie stanu prawnego nieruchomości. Do rzetelnych analiz due diligence potrzebny jest nie tylko prawnik, ale szereg specjalistów z różnymi uprawnieniami z kompleksowym podejściem do kwestii formalnych, technicznych i inżynieryjnych. Dlatego przytoczę najbardziej powszechne zaniedbania analiz due diligence ze swojej 30-punktowej checklisty obowiązkowych do sprawdzenia elementów.

Adrian Hołub – CRE Advisor, Board Member, Investor, Lecturer

Ryzykowne analizy chłonności

Analiza chłonności to istotny dokument, na podstawie którego inwestor kupuje działkę, opierając się na WZ. Często wykonuje się analizy chłonności dla kilku nieruchomości i na tej podstawie dokonuje się zakupu. Inwestorzy często fiksują się na parametrach, które pokazują, ile można „wycisnąć" z działki, jednak finalnie niektórych indeksów nie da się zastosować. Bo co nam da analiza zacieniania i nasłoneczniania wykonana zgodnie z mapą zasadniczą dla sąsiedniego budynku trzykondygnacyjnego, gdy faktycznie w terenie są cztery kondygnacje i obiekt będzie zacieniał nasz budynek? Co nam po parametrze powierzchni zabudowy, jeśli okaże się, że granica działki jest wsunięta do środka o 0,5 m? Co nam po dwukondygnacyjnym garażu podziemnym, gdy badania geologiczne wykażą

wysoki poziom wód gruntowych i wymusi to rezygnację z jednej kondygnacji garażu i zmniejszenie powierzchni użytkowej w celu spełnienia wskaźnika minimalnej liczby miejsc postojowych? Wiele sprawdzeń wymaga badań geologicznych, geotechnicznych, granic działki w terenie i zakupu różnych materiałów w urzędach. Błędy, którymi obarczone są takie analizy chłonności wynikają bezpośrednio z aspektów poruszonych w dalszej części artykułu. Działa to wszystko jak koła zamachowe – nieaktualne granice, nieaktualna infrastruktura, niewłaściwe powierzchnie, linie wpływające na parametry zabudowy, nieaktualne wysokości budynków czy niewiedza na temat kosztów wycinki drzewostanu. Inwestorzy często ryzykują, robiąc pobieżne analizy. Czasami to ryzyko im się opłaca, ale często zamiast oszczędności generowane są straty, bo nie da się wybudować budynku zgodnie z założeniami. Równie często traci się dodatkowe zyski, gdy nie zna się trików, dzięki którym możliwa jest realizacja większej inwestycji. Zwrócę również uwagę na niedocenioną rolę urbanisty w tym etapie. W wielu procesach inwestycyjnych jest on niesłusznie pomijany. Występując z wnioskiem o decyzję WZ, warto mieć analizę urbanistyczną, która uargumentuje punkt widzenia inwestora, nawet jeśli pomysł na jego budynek jest mocno zawyżony względem sąsiedztwa. Czasami wykazanie, że budynek może być dominantą wysokościową albo może stanowić zakończenie osi widokowej wystarczy, by uzyskać więcej kondygnacji niż wynika to z sąsiedztwa.

Spójność danych ewidencyjnych działki w EGIB i KW

Wiele osób wykonujących analizy prawne przy zakupie nieruchomości mówi o tym, że najważniejsze jest sprawdzenie KW. Nic bardziej mylnego! Oprócz KW istnieje jeszcze Ewidencja Gruntów i Budynków (EGIB), która jest nadrzędnym dokumentem w zakresie chociażby sprawdzenia powierzchni nabywanej nieruchomości. Zakup działki jest możliwy tylko wtedy, gdy powierzchnia w EGIB jest tożsama z powierzchnią w KW. W przypadku rozbieżności notariusz nie zezwoli na sfinalizowanie transakcji do czasu ujednolicenia powierzchni w obu dokumentach. Rozbieżność między powierzchnią użytkową a całkowitą budynku, która jest wpisana w KW, dla bardzo dużych budynków potrafi sięgać nawet 50%. Z czego to wynika? W Polsce mało kto panuje nad pojęciami dotyczącymi powierzchni nieruchomości, a notariusze wpisując powierzchnie do umów, nie mają obowiązku sprawdzania, co ta powierzchnia oznacza. Problem pojawia się również, gdy rozbudowujemy kompleks budynków, a samo pozwolenie na budowę jest kilkuetapowe. EGIB może zrobić wpis powierzchni (aktualizację powierzchni), ale tylko z projektu budowlanego. Pomiar z natury nie jest dopuszczany.

Równie często traci się dodatkowe zyski, gdy nie zna się trików, dzięki którym możliwa jest realizacja większej inwestycji. Zwrócę również uwagę na niedocenioną rolę urbanisty w tym etapie. W wielu procesach inwestycyjnych jest on niesłusznie pomijany. Występując z wnioskiem o decyzję WZ, warto mieć analizę urbanistyczną, która uargumentuje punkt widzenia inwestora, nawet jeśli pomysł na jego budynek jest mocno zawyżony względem sąsiedztwa.

Błędy map zasadniczych

Praca na nieaktualnych mapach jest najbardziej powszechnym błędem, jakiego dopuszczają się inwestorzy i architekci. Wiele osób przyjmuje, że urzędowa mapa z czerwonymi pieczątkami to świętość. Mapy te posiadają wiele błędów, które przekładają się na problemy dla inwestorów. Aktualizowaliśmy setki warszawskich map zasadniczych i policzyliśmy, że w przypadku przejścia z mapy analogowej na numeryczną średnio na 1 ha przypada 50 błędów. Mowa tu o niewykazanych lub niezaktualizowanych danych takich jak: obecność mediów, liczba kondygnacji budynków, wysokość budynków, powierzchnie utwardzone itp. Żeby zobrazować skalę, przedstawię przykład. Załóżmy, że na działce, gdzie ma być zbudowana galeria handlowa, zaznaczony jest hydrant i gaz. Jednak w terenie nie ma tych instalacji albo są nieczynne, czego nie odnotowano na mapie. Architekt projektuje budynek, opierając się na danych na mapie, a urzędnik z Wydziału Architektury czy Wydziału Geodezji niekoniecznie wychwyci ten błąd i wyda pozwolenie na budowę. Problem ujrzy światło dzienne dopiero na etapie

budowy, co będzie wiązało się z pozwoleniem zamiennym, dodatkowymi kosztami i wydłużeniem procesu. To na podstawie danych z mapy zasadniczej przecież uzyskujemy parametry do pozwolenia na budowę. Na mapach zasadniczych też wykonuje się analizy chłonności. Jest to zatem priorytetowy dokument projektowy szczególnie istotny, gdy pozwolenie na budowę uzyskuje się, opierając się na decyzji o WZ. Istotny jest też obszar wybierany do analizy mapy zasadniczej w celu negocjacji warunków zabudowy z urzędnikiem wydającym decyzję. Czasami dodanie do zakresu analizy ośmiokondygnacyjnego bloku mieszkalnego znajdującego się na skrajni wybieranego obszaru, pozwoli uzyskać wyższą średnią wysokość budynków analizowanego obszaru.

Granica działki do 15 m obok

Jednemu z prestiżowych budynków w ścisłej, miejskiej zabudowie, zagraża rozbiórka części budynku. Jak to możliwe? Jest to efekt niesprawdzenia dokładności położenia granicy nieruchomości, którą się nabywa. W tym przypadku sprawę odkrył potencjalny inwestor, wykonujący due diligence sąsiedniej nieruchomości. Wykazując, że granica jest w innym miejscu, wywołał lawinę problemów. Wiele działek w Polsce nie ma ustalonych granic, dlatego należy sprawdzić pochodzenie i dokładność punktów granicznych i w razie potrzeby zrobić okazanie granic. Analizując materiały urzędowe (w tym materiały archiwalne), możemy stwierdzić, na ile granica wrysowana na mapę jest poprawna. Rekordowe przesunięcie granicy nieruchomości, jakie wykazaliśmy dla inwestora, to 3 m na terenie Warszawy i 15 m w powiatach ościennych stolicy. Już na samej mapie zasadniczej możemy mieć na linii granicy symbol „s", co znaczy, że granica jest sporna. Warto również wiedzieć, że prawo polskie dopuszcza błąd położenia punktu granicznego względem osnowy aż 3 m, co stanowi szóstą najgorszą grupę dokładności położenia punktu granicznego! Jeden inwestor kupił nieruchomość o wymiarach 16x200 m. W toku procedury ustalenia granicy okazało się, że działka ma przesunięte granice, a faktyczna jej szerokość to 13 m. Przy konieczności odsunięcia się budynku od granic o 3 lub 4 m temu inwestorowi dodatkowo uniemożliwiła inwestycję konieczność zaprojektowania drogi wewnętrznej do wszystkich planowanych budynków.

Czasami dodatkowe centymetry umożliwiają podwyższenie parteru handlowego i większą swobodę lokalizowania instalacji w podwieszanych sufitach.

Błędy podziałów nieruchomości

Podziały nieruchomości co prawda zleca właściciel nieruchomości lub użytkownik wieczysty, ale kupujący powinien mieć pewne aspekty na uwadze, gdy planuje podział lub scalenie nabywanej nieruchomości. Czasami procedury podziałowe wykonuje jeszcze sprzedający nieruchomość. Element, który bardzo często zaskakuje inwestorów, to czas podziału nieruchomości. Procedura podziału powinna trwać pięć miesięcy. Jednak w praktykach podziałowych dla Warszawy proces ten trwa średnio 11-15 miesięcy. Kupując nieruchomość, na której planuje się podział, należy mieć na uwadze, że może on zostać odrzucony

w kilku sytuacjach. Pierwszą jest niezgodność parametrów projektowanych działek z ustaleniami MPZP. Drugą jest brak faktycznego i prawnego dostępu do drogi publicznej działki będącej przedmiotem podziału lub działek sąsiednich. Przeszkodą jest również niezgodność przebiegu linii podziału z liniami rozgraniczającymi tereny o różnym przeznaczeniu, a także brak zgody na podział wszystkich współwłaścicieli/użytkowników wieczystych. W przypadku braku MPZP podział rozpatrywany jest w oparciu na decyzji o WZ lub przepisach odrębnych. Zdarza się, że przed wykonaniem podziału trzeba wystąpić o WZ nawet, gdy nie zamierzamy realizować inwestycji. Jeżeli wniosek o podział został złożony po upływie sześciu miesięcy, licząc od dnia podjęcia przez gminę uchwały o przystąpieniu do sporządzenia MPZP, lub po wyłożeniu projektu planu do publicznego wglądu – postępowanie w sprawie podziału nieruchomości zawiesza się do czasu uchwalenia planu miejscowego (nie dłużej niż na okres sześciu miesięcy). Należy mieć na uwadze również to, że możliwe jest dokonywanie pionowych podziałów nieruchomości przez ściany usytuowane na całej wysokości budynku od fundamentu do przykrycia dachu. Przed wykonaniem podziału warto zatem przeanalizować możliwości prawne i czasowe poszczególnych procedur i wybrać tę najkorzystniejszą. Niestety zdarza się, że procedura podziału blokuje, np. podpisanie aktów notarialnych i prowadzi do realnych strat dla inwestorów. Zdarza się również, że inwestorzy chcą przeforsować swoje wizje podziału, które nie są zbieżne z zapisami MPZP. W większości przypadków próby kończą się niepowodzeniem i skutkują stratą kilku miesięcy czasu.

Linie wpływające na parametry zabudowy

Bardzo istotne z punktu widzenia rozbudowy budynku lub projektowania nowych budynków są wszelkiego rodzaju linie: rozgraniczające tereny o różnym przeznaczeniu, nieprzekraczalne linie zabudowy, obowiązujące, nieprzekraczalne linie zabudowy dla zwyżek, obowiązujące linie zabudowy kondygnacji w podcieniach, linie energetyczne, linie osi dróg itp. Jest ich sporo, a każda z nich wpływa na parametry planowanej inwestycji. Każdy świadomy inwestor powinien wraz z geodetą weryfikować poprawność wkreślania tych linii na mapach zasadniczych. Nie każdy wie również o tym, że można próbować oficjalnie zmieniać bieg tych linii, aby inwestycja była bardziej „opłacalna". Oczywiście nie da się „naciągać" wszystkich linii dla każdej inwestycji, ale czasami przesunięcie jednej z nich daje wymierne korzyści inwestorowi. Jednym z przykładów, z którym miałem styczność, było przesunięcie dla inwestycji linii zabudowy w kierunku granicy działki. Dzięki temu zabiegowi inwestor zyskał dodatkowe kilkanaście cm wzdłuż całej kilkudziesięciometrowej długości działki. Przeliczając to na sześć kondygnacji budynku i cenę za m^2 wynajmowanej powierzchni tak drobna zmiana dała nieplanowany zysk ponad 500 tys. zł z tytułu sprzedaży lokali. Dlatego niezwykle ważne jest pracowanie na aktualnych i wiarygodnych danych do celów projektowych. W przeciwnym razie inwestorzy często tracą metry kwadratowe zabudowy. Czasami architekci przez ostrożność odsuwają się od tych linii w głąb działki. Robią to z dwóch powodów. Po pierwsze, żeby nie przedłużać procesu uzyskiwania pozwolenia na budowę, balansując na granicy linii, a po drugie, żeby nie być pociąganym do odpowiedzialności w przypadku przekroczenia tych linii. Chodzi głównie o straty czasowe procesu, który musi ruszyć od nowa.

Dysponowanie wiedzą może być mocną kartą przetargową przy negocjacjach z kupującym. Inwestor zyskuje świadomość możliwości inwestycyjnych, nie straci na kupnie nieruchomości z ograniczeniami budowlanymi, planistycznymi czy prawnymi. Zaoszczędzi też wiele czasu w procesie, co jest notorycznym problemem. Zminimalizuje też ryzyko wystąpienia ewentualnych zagrożeń na nieruchomościach sąsiednich.

Dekret Bieruta i uratowane 30 mln zł

Wiele osób nie wie o istnieniu tzw. zbioru dawnych dokumentów i dekretu Bieruta obejmującego „centralny" rynek warszawski o powierzchni ok. 14 148 ha, co stanowi 27,4% miasta. Obszar ten znajduje się w granicach Śródmieścia, Mokotowa, Żoliborza, Ochoty, Woli, Pragi-Płd., Pragi-Płn., Bielan, Targówka, Białołęki oraz Ursynowa. Sprawdzenie, czy działka nie jest objęta dekretem Bieruta daje informację, czy może być ona podstawą do roszczenia lub czy już nie toczy się wobec niej postępowanie wszczęte przez dawnych właścicieli. Z kolei, jeżeli takie postępowanie się toczy, to potencjalny inwestor uzyska informację, że obecny właściciel wpisany do KW nie może sprzedać takiej działki żadnemu zainteresowanemu kupnem, a notariusz nie pozwoli sfinalizować takiej transakcji. Jeden z zainteresowanych kupnem działki w ścisłej warszawskiej zabudowie zgłosił się, żeby sprawdzić granice nieruchomości, na którą miał wydać ponad 30 mln zł. Przedmiotem zlecenia nie było zbadanie roszczeń dekretowych, ale sprawdzenie w terenie granic działki, która miała przylegać do głównej drogi i docelowo miała obsłużyć projektowany budynek pod kątem zjazdu do drogi publicznej. Po weryfikacji granic okazało się, że kupowaną działkę na całej linii styku z ulicą dzieli bardzo wąski pasek gruntu. Ustaliliśmy, że działka ma status określony jako „władający gruntem", a nie „właściciel". W związku z tym złożyliśmy wniosek do biura spraw dekretowych i po dwóch tygodniach uzyskaliśmy informację, że na biuro podawcze jakiś czas temu wpłynął wniosek o roszczenie byłych właścicieli w sprawie odzyskania gruntu. Taki stan rzeczy powoduje zablokowanie wszelkich działań związanych ze sprzedażą nieruchomości, uzyskiwaniem pozwoleń na budowę czy innych procesów budowlanych. W efekcie kupujący na dwa dni przed umówionym terminem spotkania u notariusza w sprawie podpisania aktu notarialnego

wycofał się z transakcji. Zasięgając porad prawnych u kilku kancelarii warszawskich pół żartem, pół serio ustaliliśmy, że ewentualny proces wyjścia z sytuacji po podpisaniu aktu notarialnego mógłby w polskich realiach trwać od 20 do 40 lat.

nieje. Mowa tu o kontroli każdego piętra, wykazanych powierzchniach najmu, powierzchni wspólnych piętrowych i budynkowych. Na podstawie powierzchni naliczane są ceny za sprzedaż budynku. I pomimo że do KW, EGIB i celów

Gdy kupujący chce pomierzyć budynek w celu kontroli, zwykle nie otrzymuje zgody, a sprzedający odmowę argumentuje zakłócaniem pracy najemców. Kupujący często skazany jest na zaufanie w podawanych powierzchniach, wskaźnikach i parametrach. Weryfikację może przeprowadzić dopiero po zakupie budynku.

Jak zwiększyć wysokość budynku?

W przypadku nowo projektowanych budynków budowanych w oparciu na decyzji WZ jednym z najważniejszych parametrów jest wysokość. Można negocjować wysokość budynku, mając odpowiednie argumenty w kieszeni. Urzędnik określa ten parametr na podstawie analizy okolicznych budynków. Wykonywałem dla inwestorów takie analizy i udawało nam się uzyskać wyższy parametr wysokościowy w porównaniu z wyjściowym. Przy jednej z warszawskich inwestycji poprzez pomiar i aktualizację wykazaliśmy, że na mapie zasadniczej w badanym obszarze 95% budynków miało zaniżone wartości wysokości istniejących budynków. Różnice wahały się od 0,5 do 2 m wysokości. Nowa wartość z pomiarów pokazała, że inwestor może mieć budynek wyższy o 1,5 m. W tym przypadku wystarczyło 30 cm do kolejnej pełnej kondygnacji. Czasami dodatkowe centymetry umożliwiają podwyższenie parteru handlowego i większą swobodę lokalizowania instalacji w podwieszanych sufitach.

Kontrola metrażu kupowanego budynku

Poza weryfikacją powierzchni kupowanej działki, jednym z elementów koniecznych do sprawdzenia jest powierzchnia budynku, jeśli taki ist-

podatkowych wykorzystuje się powierzchnie liczone według polskich norm, to przy budynkach komercyjnych brane są pod uwagę powierzchnie liczone według standardów zagranicznych do celów najmu. Są to kluczowe dane dla kupującego. W naszym doświadczeniu z ponad 6 mln m^2 pomierzonych powierzchni komercyjnych nie zdarzało się, żeby sprzedający chciał przekazać dokumentację kupującemu. Nie zdarzyło się również, żeby powierzchnie w rent-rollu zgadzały się w 100% z rzeczywistością, a współczynniki powierzchni wspólnych były prawidłowo wyliczone. Stwierdzam to na podstawie analiz tysięcy dokumentów z mierzonych i przygotowywanych do rent-rolla budynków komercyjnych w różnych miastach Polski. Gdy kupujący chce pomierzyć budynek w celu kontroli zwykle nie otrzymuje zgody, a sprzedający odmowę argumentuje zakłócaniem pracy najemców. Kupujący często skazany jest na zaufanie w podawanych powierzchniach, wskaźnikach i parametrach. Weryfikację może przeprowadzić dopiero po zakupie budynku.

Po co robić due diligence?

Wykazałem tylko kilka z 30 kluczowych, moim zdaniem, elementów w całym procesie due diligence. Każdy z nich należy rozważyć, ale nie

O autorze

Adrian Hołub

Niezależny doradca ds. inwestycji w nieruchomości komercyjne i mieszkaniowe, trener, publicysta branżowy, wykładowca akademicki na trzech uczelniach, inwestor nieruchomości i geodeta. Członek Zarządu Geodetic – firmy z branży nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, świadczącej szereg usług inżynieryjnych i doradczych. Nakreśla strategie zarządzania powierzchniami do celów najmu i do celów podatkowych budynków biurowych, handlowych, magazynowych, mieszkaniowych, kamienic i innych. Wykonuje kompleksowe analizy due diligence.

każdy będzie miał znaczenie w danej inwestycji. Dzięki rzetelnej analizie możliwe jest ujawnienie potencjalnego ryzyka dla nabywcy zarówno przy kupnie pustej działki inwestycyjnej, jak i tej zabudowanej. Dysponowanie wiedzą może być mocną kartą przetargową przy negocjacjach z kupującym. Inwestor zyskuje świadomość możliwości inwestycyjnych, nie straci na kupnie nieruchomości z ograniczeniami budowlanymi, planistycznymi czy prawnymi. Zaoszczędzi też wiele czasu w procesie, co jest notorycznym problemem. Zminimalizuje też ryzyko wystąpienia ewentualnych zagrożeń na nieruchomościach sąsiednich.

Pozna najsłabszy parametr nieruchomości mający wpływ na chłonność działki i cały projekt. Finalnie inwestor albo świadomie się decyduje na dodatkowe koszty i zagrożenia, albo podejmuje próby negocjacji ze sprzedającym, albo rezygnuje z zakupu problematycznej nieruchomości. Czasami też siedzi cicho, bo analiza due diligence może wykazać, że sprzedający nieświadomie zaniża powierzchnię działki czy powierzchnię najmu sprzedawanej nieruchomości.

PakarService
PRZEDE WSZYSTKIM JAKOŚĆ

SPRZĄTAMY NIE TYLKO TO, CO WIDAĆ

NOWE STANDARDY UTRZYMANIA CZYSTOŚCI

www.pakar-service.pl

POZIOM 1
PODSTAWOWA OCHRONA

POZIOM 2
WIĘCEJ NIŻ PODSTAWOWA OCHRONA

POZIOM 3
OPTYMALNE BEZPIECZEŃSTWO

POZIOM 4
BĄDŹ BEZPIECZNY WERSJA PEŁNA

POZIOM 5
VIP

KOMPLEKSOWA USŁUGA **UTRZYMANIA CZYSTOŚCI OBIEKTÓW**

PROFESJONALNA DEZYNFEKCJA DOSTĘPNA **CAŁODOBOWO**

DEDYKOWANE OPROGRAMOWANIE DO ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W OBIEKTACH ON-LINE

CERTYFIKOWANA EKOLOGICZNIE **USŁUGA ECOLABEL** PRZEZ DEPARTAMENT ECO

MOBILNE APLIKACJE AUDYTU OBIEKTÓW

INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA W WALCE Z **SARS-COV-2**

EU Ecolabel: PL/052/001
Pakar Service Departament Eco

ISO 9001 ISO 14001

GAZELE BIZNESU

PAKAR SERVICE SP. Z O.O.
Warszawska 214 lok. 1 i 8, 25-414 Kielce
+48 41 240 61 21
Biuro handlowe: ul. Postępu 21A
02-676 Warszawa

www.linkedin.com/company/pakar-service
www.linkedin.com/showcase/dezynfekcja-w-czasach-covid---19
biuro@pakar-service.pl

Home office, praca hybrydowa czy rotacyjna? – najlepszy czas na weryfikację stylu pracy dla każdej organizacji

Lockdown zmienił rynek biurowy - w ciągu najbliższych dwóch lat firmy mogą szukać możliwości ograniczenia powierzchni biurowych. O nowych trendach, które zaczynają się pojawiać, opowiedział Krzysztof Misiak, dyrektor działu powierzchni biurowych w fimie Cushman & Wakefield.

Rozmawiał: Tomasz Puszczyk

▶ 13 lat doświadczenia, 12 stanowisk. Począwszy od Junior Negotiatora aż do osoby odpowiedzialnej za polski oddział Cushman & Wakefield. Po pierwsze, gratulacje, a po drugie, pytanie, które samoistnie się nasuwa: co jest kluczem do takiego sukcesu? Jak ta droga wyglądała u pana?

Myślę, że kluczem są przede wszystkim aspekty związane z kompetencjami miękkimi w połączeniu z merytoryką, ale tę buduje się latami – stopniowo. W tej branży na pewno przydatna jest niezłomność i konsekwencja w działaniu, ale też spora doza autorefleksji i samokrytyki, która pozwala się rozwijać i uczyć nowych rzeczy. Na mojej zawodowej ścieżce było parę punktów zwrotnych. Po kilku pierwszych latach w branży przychodzi trudny moment, w którym nam się wydaje, że już dużo umiemy, a sukces jeszcze niekoniecznie pojawia się na horyzoncie. Wydaje mi się, że trzeba to po prostu przebrnąć, przejść ten proces, a potem jest już łatwiej. Ważnym punktem zwrotnym jest też przejście z pozycji specjalisty do managera i lidera. To nie zawsze łatwa droga – kiedy spełniamy się w jakiejś branży, zdobywamy wiedzę specjalistyczną, jesteśmy mocni merytorycznie, ale chcemy rozwijać się w ramach w organizacji. Przejście w przestrzeń liderską oznacza, że tę komfortową, wypracowaną przez lata, sferę merytoryczną, musimy coraz częściej „oddawać" innym. To czas na budowanie i zarządzanie zespołami i wpieranie rozwoju talentów. Uważam jednak, że w firmach doradczych nie powinno się od tej merytoryki tak w stu procentach „odrywać". Zawsze warto zostawić sobie pewną przestrzeń – konkretnych klientów czy zadania, gdzie, jako osoba doświadczona, faktycznie możesz wnieść jakąś wyjątkową wartość. W sfery, w których twój zespół dobrze sobie radzi, można wówczas angażować się znacznie mniej.

▶ Jak będzie wyglądał Cushman & Wakefield pod pana przewodnictwem? Czy ma pan jakieś konkretne wizje rozwoju, plan działania?

Przede wszystkim zależy mi na tym, by w sposób jednoznaczny wypracować wspólnie w zespole świadomość, czym jest biznes agencyjny – czym się różnimy od innych organizacji, co mamy do zaoferowania naszym klientom oraz na rynku pracy. Myślę, że to tzw. DNA agencyjne polega przede wszystkim na zorientowaniu firmy na zewnątrz, położeniu większego nacisku na kreowanie rynku – proaktywność, a nie reagowanie. Myślę, że istotnym obszarem jest także zbliżanie do siebie ludzi wewnątrz organizacji i przełamywanie zastanych barier. W większości korporacji funkcjonuje się mocno na poziomie konkretnych linii biznesowych. My natomiast staramy się wchodzić w metodę pracy projektowej, gdzie bardziej liczą się konkretne umiejętności, a niekoniecznie to, czy należy się do danego działu. Czasem wiąże się to z koniecznością pracy pod nadzorem kilku managerów naraz, ale na pewno przynosi większą wartość dla klientów.

▶ Rynek biurowy się zmienił, to już wiemy na pewno. W trakcie lockdownu wiele osób próbowało przewidzieć losy branży, jednakże były to swego rodzaju spekulacje, jeśli nie wróżby. Teraz mamy więcej danych, więcej wiemy. Czy klaruje się ścieżka rynku na najbliższe miesiące? Czy będziemy mieli do czynienia z czasem posuchy, czy jednak sytuacja jest optymistyczna?

Żeby w pełni przeanalizować tzw. nową normalność na pewno potrzebujemy jeszcze więcej czasu. Natomiast pewne trendy zaczynają się już klarować. W perspektywie najbliższych dwóch lat możemy się spodziewać, że firmy będą szukały możliwości ograniczenia wielkości swoich powierzchni biurowych. Pojawiło się w ostatnim czasie sporo podnajmów i spodziewamy się, że będzie ich więcej. Z drugiej strony sytuacja w Europie Zachodniej może spowodować, że w Polsce pojawi się więcej biznesu i ten niepokojący trend się delikatnie zbalansuje. Jest to jednak proces długofalowy i jego pozytywny wpływ na popyt na powierzchnie biurowe na pewno będziemy musieli zaczekać do przyszłego roku. Wyzwania są także po drugiej stronie – obserwujemy, że deweloperzy napotykają na trudności związane z pozyskiwaniem finansowania, co może wpłynąć też na ograniczenie podaży.
Jako Cushman & Wakefield prowadzimy obecnie sporo projektów związanych z optymalizacją portfolio. Doradzamy właścicielom i deweloperom w zakresie strategii na nowe inwestycje. Mimo sporej niepewności na rynku, dysponujemy pewnymi pomocnymi narzędziami i rozwiązaniami. Prowadzimy projekty z obszaru workplace, doradztwa strategicznego, wsparcia klientów w zakresie pozbywania się zobowiązań, czy negocjacji z właścicielami. Obecnie niezwykle ważne utrzymanie partnerskiego dialogu pomiędzy właścicielami budynków a najemcami. To kluczowy aspekt, mogący mieć długofalowy wpływ na branżę nieruchomości komercyjnych.

W perspektywie najbliższych dwóch lat możemy się spodziewać, że firmy będą szukały możliwości ograniczenia wielkości swoich powierzchni biurowych. Pojawiło się w ostatnim czasie sporo podnajmów i spodziewamy się, że będzie ich więcej. Z drugiej strony sytuacja w Europie Zachodniej może spowodować, że w Polsce pojawi się więcej biznesu i ten niepokojący trend się delikatnie zbalansuje. Jest to jednak proces długofalowy i jego pozytywny wpływ na popyt na powierzchnie biurowe na pewno będziemy musieli zaczekać do przyszłego roku.

▶ Home office, praca hybrydowa, rotacyjna. Mamy nowe style pracy, a może niektóre zostały po prostu odkryte na nowo. Jak pan widzi kwestię powrotu do biur i optymalnego rozwiązaniu pracy w połączeniu z bezpieczeństwem i komfortem?

Podczas przymusowego home office mieliśmy okazję sprawdzić, czego nam najbardziej brakuje i w pewnym sensie „rozebrać na czynniki pierwsze" to, w jaki sposób funkcjonujemy w biurach. Każda firma ma trochę inną specyfikę, inną sytuację, więc trzeba się otworzyć na to, że rozwiązania uśrednione dla całego rynku na pewno nie zadziałają. Rodzaj zadań, struktura zespołów, czy całej organizacji mogą wpływać na to, na ile praca zdalna będzie miała odzwierciedlenie w skuteczności prowadzonego biznesu. Myśląc o optymalnych rozwiązaniach, należy zacząć od takiej właśnie „diagnozy" i zrozumienia organizacji. W naszej firmie w zasadzie tylko w jednym, dwóch zespołach rozważamy ewentualny home office w zakresie większym niż jeden dzień w tygodniu. Wiąże się to ze specyfiką naszego biznesu. Współpracujemy blisko z klientami, często podróżujemy, jesteśmy obecni w miejscu prowadzonych projektów. Z drugiej strony to też jest jakiś rodzaj modelu pracy zdalnej i jako firma jesteśmy do tego mocno przyzwyczajeni. Unikałbym generalizowania, jednak z pewnością ogólny udział pracy zdalnej wzrośnie i specyfika pracy w biurze się zmieni. W niektórych organizacjach być może dojedzie do doprecyzowania, czego tak naprawdę od biura oczekujemy. Czy jest narzędziem budowania kultury organizacji, szkolenia, wspierania rozwoju pracowników, interakcji między zespołami czy po prostu służy budowaniu komfortowego środowiska pracy.
Mam wrażenie, że wielu pracodawców trochę o tym zapomniało, jednak praca zdalna wiąże się często z pewnym dyskomfortem, ograniczeniami lokalowymi, jakościowymi. Z drugiej strony zaadaptowaliśmy się już do nowej sytuacji i wyczuwalny jest teraz pewien opór wśród niektórych pracowników w obliczu ponownej zmiany.

Niekoniecznie musi wynikać to z merytorycznych pobudek, ale po prostu ze stanu emocjonalnego, w którym się znajdujemy. Powrót do biur jest więc powolnym, stopniowym, organicznym procesem. W większości firm przejście na pracę zdalną odbyło się praktycznie z dnia na dzień i mało która organizacja zdołała pomyśleć o tym, że warto wprowadzić pewne zasady. Nikt nie wiedział wówczas, co nas czeka.

▶ Jak wyglądał powrót w Cushman & Wakefield? A może raczej jak dopiero będzie wyglądał? Pracujecie już w waszych stacjonarnych przestrzeniach firmowych?

Tak, wszystkie nasze biura w Polsce są otwarte od połowy maja. Wracamy stopniowo – zaczynaliśmy od wskaźnika 25%, później przeszliśmy na poziom 60%. Obecnie szykujemy się do kolejnego zwiększenia liczby pracowników w biurze. Analizując jednak nasze wcześniejsze doświadczenia i poziom wykorzystania naszej powierzchni, zwykle oscylowaliśmy w granicy 60%, więc tak naprawdę już w tej chwili funkcjonujemy w tym trybie. Jeśli chodzi o względy bezpieczeństwa, w naszych biurach zastosowaliśmy rozwiązania zawarte w autorskiej koncepcji Six Feet Office (6FO). Zgodnie z jej założeniem wprowadzone zostało oznakowanie umożliwiające bezkolizyjne poruszanie się po biurze. Dodatkowo w biurze znalazły się punkty dezynfekujące oraz specjalna izolatka dla osób, które źle się poczują. W porozumieniu z właścicielem budynku ustalono, że wentylacja w obiekcie będzie pracowała trzy godziny przed otwarciem i po zamknięciu biura, nawiewając w 100% powietrze świeże. Wprowadziliśmy kontrolę systemu dzielenia biurek i wdrożyliśmy specjalne procedury dotyczące zachowania w biurze, dojazdu do pracy czy też korzystania z *open space*, kuchni i sal konferencyjnych.

▶ Coworkingi. Przed epidemią mieliśmy wręcz *boom* zainteresowania takimi rozwiązaniami. Jak jest teraz i jak będzie w najbliższej przyszłości? Czy coworking w Polsce może stanąć pod znakiem zapytania?

Myślę, że obecnie istnieje duże zapotrzebowanie klientów na elastyczne rozwiązania. Spodziewam się więc, że operatorzy, którzy przetrwają ten najtrudniejszy czas, związany z generalnym obniżeniem popytu i obniżoną liczbą decyzji transakcyjnych. Obserwujemy też, że wielu dużych deweloperów, właścicieli i funduszy inwestycyjnych działających w branży biurowej myśli o tym, by zamiast wynajmować przestrzeń zewnętrznemu operatorowi, samemu korzystać z takiej usługi wsparcia. Myślę, że większość dużych budynków biurowych w Polsce będzie miało pewną przestrzeń wygospodarowaną na coworkingi oraz biura serwisowane.

▶ Czy Polska na rynku nieruchomości komercyjnych pod względem inwestycji oraz przyszłej komercjalizacji przestrzeni będzie „zieloną wyspą"? Jak sytuacja prezentuje się w naszym regionie Europy i jak na tym tle wypada nasz kraj?

Porównując ilość wynajętej powierzchni biurowej w Warszawie do innych miast w regionie EMEA, możemy wskazać, że znalazła się ona na 13. miejscu spośród 46. analizowanych rynków w regionie pod względem aktywności najemców w drugim kwartale 2020 roku w porównaniu do analogicznego okresu w 2019 roku. Jedynymi rynkami, które zanotowały dodatni poziom aktywności najemców w drugim kwartale 2020 roku, były takie miasta jak

O Cushman & Wakefield

Cushman & Wakefield (NYSE: CWK) jest wiodącą na świecie firmą doradczą świadczącą usługi na rzecz najemców i właścicieli nieruchomości komercyjnych. Cushman & Wakefield należy do grupy największych firm doradczych na rynku nieruchomości, zatrudnia ok. 53 tysiące pracowników w 400 biurach i 60 krajach na całym świecie. W 2019 roku jej przychody wyniosły 8,8 mld dolarów. Do najważniejszych usług świadczonych przez firmę należą zarządzanie nieruchomościami, obiektami i projektami, pośrednictwo w wynajmie powierzchni, obsługa transakcji na rynkach kapitałowych, wyceny i inne. Więcej informacji można uzyskać na stronie: www.cushmanwakefield.pl lub na Twitterze: @CushWakeCE.

Luksemburg, Cardiff, Rotterdam, Utrecht, Istambuł oraz Kijów. Niemniej jednak we wszystkich wymienionych miastach wynajęto łącznie porównywalną ilość powierzchni biurowej, co w Warszawie.

powinna powrócić to trendu wzrostowego. Warto nadmienić, że jednym z głównych czynników napędzających rynek nieruchomości biurowych będzie ponownie sektor usług wspólnych, który,

Myślę, że obecnie istnieje duże zapotrzebowanie klientów na elastyczne rozwiązania. Spodziewam się więc, że operatorzy, którzy przetrwają ten najtrudniejszy czas, związany z generalnym obniżeniem popytu i obniżoną liczbą decyzji transakcyjnych, docelowo będą rośli.

Do końca roku możemy spodziewać się dalszego spowolnienia na większości rynków biurowych w regionie EMEA, w tym w Polsce, co jest wynikiem wybuchu pandemii COVID-19 i wejścia większości gospodarek w fazę tymczasowej recesji. Niemniej jednak oczekujemy mocnego odbicia gospodarki zarówno w Polsce, jak i w regionie już w następnym roku, kiedy wzrost PKB według danych Oxford Economics w Polsce w 2021 wyniesie 5,6% w stosunku do spadku o 3,5% w 2020. Jest to spójne z prognozami popytu na powierzchnie biurowe, kiedy w 2021 roku aktywność najemców na większości rynków biurowych w Polsce

według danych ABSL, do końca 2022 roku zwiększy zatrudnienie o ponad 70 tys. osób. Co więcej, sektor ten rozwija się nie tylko w Warszawie, ale również w miastach regionalnych.

Czy podnajem zdominuje resztę roku 2021? Firmy z pewnością chcą zaoszczędzić. Czy mamy do czynienia z nowym trendem?

Faktycznie, w ostatnim czasie pojawiły się wśród przedsiębiorstw takie pomysły i spodziewamy się, że będzie ich więcej. Trudno jednak stwierdzić, czy trend ten zostanie z nami na dłużej.

O rozmówcy

Krzysztof Misiak
MRICS, International Partner, Head of Poland, Executive Committee Member, Cushman & Wakefield

Dyrektor polskiego oddziału międzynarodowej firmy doradczej Cushman & Wakefield. Wcześniej dyrektor Działu Powierzchni Biurowych w Polsce. Związany z firmą Cushman & Wakefield od 13 lat. W 2012 roku objął zwierzchnictwo nad sekcją miast regionalnych w ramach działu biurowego i z powodzeniem wprowadził markę Cushman & Wakefield na główne rynki regionalne. W 2018 roku został dyrektorem całego działu powierzchni biurowych w Polsce. Stał się jedną z najbardziej rozpoznawalnych postaci na polskim rynku nieruchomości komercyjnych. Uczestniczył w prawie 300 transakcjach najmu na ponad 500 000 m^2.

Pamiętajmy, że podnajmy nie są bezpośrednią konkurencją dla długoterminowych najmów, a raczej atrakcyjnym rozwiązaniem dla firm poszukujących większej elastyczności. Na razie, w większości przypadków, podnajem obejmuje tylko część zajmowanej powierzchni. Należy bardzo uważać, by chęcią generowania oszczędności nie zrobić organizacji krzywdy. Drastyczne zmniejszanie, a nawet likwidacja powierzchni biurowych, może być ryzykowna, ponieważ pozbawia nas możliwości pełnej wymiany doświadczeń czy budowania kultury organizacji. To dla nas wszystkich był trudny czas, duża niepewność, pełno nowych, niespodziewanych wyzwań. Gdy spotkamy się twarzą w twarz, wymieniamy, w sposób znacznie bardziej naturalny, pewną energią, myślami, czy różnymi informacjami, które – przekazane czasem mimochodem – często okazują się wyjątkowo cenne.

Powierzchnia sprzedaży retail parków

Jest mniejsza, niż myślisz!

Przy projektowaniu retail parku istotna jest wartość graniczna 2000 m² powierzchni sprzedaży. Przepisy planistyczne obligują inwestorów do uzyskania pozwolenia na budowę, opierając się na MPZP dla retail parków o powierzchni sprzedaży powyżej 2000 m². Obiekt o powierzchni np. 4000 m² może mieć 2200 m² zajętej przez fitness, kina, banki czy gastronomię i korytarze. Tym sposobem powierzchnia sprzedaży zajmuje poniżej 2000 m². Czy takie pozwolenie na budowę można wtedy uzyskać, opierając się na WZ? Czy inwestor musi czekać na uchwalenie planu i partycypować w kosztach jego tworzenia? Czym dokładnie jest powierzchnia sprzedaży? Czy jest tożsama z powierzchnią ujawnianą w KW czy EGIB? I czy można ją zmienić w trakcie życia budynku?

Adrian Hołub – CRE Advisor, Board Member, Investor, Lecturer

Powierzchnia sprzedaży w czasach pandemii

W momencie wprowadzenia ograniczeń dla sklepów i galerii handlowych w związku z pandemią COVID-19 z handlu wyłączone zostały sklepy o „powierzchni sprzedaży" powyżej 2000 m². Zarządcy i właściciele galerii handlowych w pośpiechu próbowali wyliczać powierzchnię, która nigdy nie funkcjonowała w umowach najmu. Zarządcy nie wiedzieli, co mają rozumieć przez zapisy rozporządzenia Ministra Zdrowia. Nie rozumieli przyjętego progu liczbowego i tego, co wchodzi do powierzchni sprzedaży (korytarze pomiędzy sklepami, pomieszczenia niewynajęte, powierzchnie kin, lokali fitness i banków). Przecież one prowadzą głównie usługi, a nie sprzedaż. Powierzchnia kina u jednego z klientów to ponad 3000 m², a fitnessu ponad 1000 m². Decyzja o wliczeniu lub niewliczeniu takich powierzchni była istotna dla obu stron stosunku najmu.

Powierzchnia sprzedaży nie funkcjonuje na rynku najmu

Przez 13 lat zajmowania się nomenklaturą i podstawami prawnymi pomiarów powierzchni do różnych celów, nigdy na istniejącym budynku nie mieliśmy do czynienia z „powierzchnią sprzedaży". Nigdy nie mieliśmy nawet zapytania ofertowego odnośnie do pomiaru czy wyliczenia z projektu „powierzchni sprzedaży". Zawsze była to powierzchnia do celów najmu, podatkowych czy architektonicznych. W przypadku sklepów, centrów handlowych czy retail parków powierzchnie najmu były i są mierzone głównie zgodnie z wytycznymi normy BOMA Retail. Zasady te są całkowicie odmienne od „powierzchni sprzedaży", jako definicji opartej na polskim prawie, a od tej definicji zależy, czy inwestor ma uzyskać pozwolenie na budowę, opierając się na MPZP czy na WZ. Sprawa na początku wydaje się prosta, jednak po wejściu w szczegóły mamy absurdy i plątaninę przepisów. Jest to jednak istotna wiedza dla inwestorów, architektów, planistów, urbanistów, prawników i innych osób zaangażowanych w proces projektowania, budowy i zarządzania retail parkami.

Nie płać za uchwalanie MPZP

Jeżeli powierzchnia sprzedaży w obiekcie/obiektach handlowych tworzących całość jest większa niż 2000 m², to pozwolenie na budowę musi się opierać na uchwalonym MPZP. Jeśli planu nie ma, to gmina go uchwala na wniosek inwestora, który zwykle współfinansuje to przedsięwzięcie. Jeśli obiekt ma powierzchnię sprzedaży poniżej 2000 m², to pozwolenie na budowę uzyskuje się się, opierając się na WZ. Inwestorzy często chcą obejść przepisy i w momencie projektowania retail parku o powierzchni, np. 4000 m² w pozwoleniu na budowę określają, że 2200 m² będzie stanowiła powierzchnia fitness czy gastronomia. Tym sposobem zaniżają powierzchnię sprzedaży i omijają przepisy planistyczne dotyczące progowej wartości. Jednak żeby żonglować sprawnie powierzchniami, należy szczegółowo zapoznać się z zasadami liczenia powierzchni sprzedaży.

„Powierzchnia sprzedaży" została zdefiniowania w Ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 6 lutego 2020 r. w artykule 2 pkt 19 „powierzchni sprzedaży" – należy przez to rozumieć tę część ogólnodostępnej powierzchni obiektu handlowego stanowiącego całość techniczno-użytkową, przeznaczonego do sprzedaży detalicznej, w której odbywa się bezpośrednia sprzedaż towarów (bez wliczania do niej powierzchni usług i gastronomii oraz powierzchni pomocniczej, do której zalicza się powierzchnie magazynów, biur, komunikacji, ekspozycji wystawowej itp.)".

Podstawa prawna powierzchni sprzedaży

„Powierzchnia sprzedaży" została zdefiniowania w Ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 6 lutego 2020 r. w artykule 2 pkt 19 „powierzchni sprzedaży" – należy przez to rozumieć tę część ogólnodostępnej powierzchni obiektu handlowego stanowiącego całość techniczno-użytkową, przeznaczonego do sprzedaży detalicznej, w której odbywa się bezpośrednia sprzedaż towarów (bez wliczania do niej powierzchni usług i gastronomii oraz powierzchni pomocniczej, do której zalicza się powierzchnie magazynów, biur, komunikacji, ekspozycji wystawowej itp.)". Dodatkowo w Ustawie tej (art. 10 ust. 16 pkt 3a) jest informacja, że jeżeli na terenie gminy przewiduje się obiekty handlowe o powierzchni sprzedaży ponad 2000 m², to już na etapie studium należy wskazać potencjalne miejsce, gdzie takie obiekty mogą zostać zrealizowane. I stąd była ta graniczna wartość powierzchni, której trzymał się Minister Zdrowia przy wdrażaniu restrykcji podczas pandemii. Art. 64 pkt 2 Ustawy: „w przypadku planowanej budowy obiektu handlowego wniosek o ustalenie warunków zabudowy powinien zawierać określenie powierzchni sprzedaży". W takiej sytuacji warto odświeżyć sobie zapisy WZ i sprawdzić, czy i jak były definiowane powierzchnie sprzedaży. Możliwe, że takie zestawienie tabelaryczne znajdziemy również w pozwoleniu na budowę.

Powierzchnia sprzedaży a norma PN-ISO 9836:1997

Jeżeli miałbym to przełożyć na język normy PN-ISO 9836:1997, to „powierzchnia sprzedaży" stanowiłaby „powierzchnię użytkową" dla wybranych pomieszczeń. Oczywiście byłyby to wybrane pomieszczenia, w których odbywa się bezpośrednia, detaliczna sprzedaż. Do powierzchni użytkowej nie wchodzą powierzchnie zajęte przez ściany, ścianki, przejścia drzwiowe, słupy, szachty, windy. Natomiast te elementy budynku/lokalu wchodzą do powierzchni najmu. Dlatego zarządca, licząc „powierzchnię sprzedaży" w budynku istniejącym, nie może posługiwać się danymi z rent-rolla, ponieważ znacznie zawyży powierzchnie sprzedaży. Do powierzchni najmu wchodzą wszystkie pomieszczenia wewnątrz sklepu, natomiast pomieszczenia dodatkowe (pomocnicze) wyłączamy z powierzchni sprzedaży. Do powierzchni użytkowej jako definicji według normy nie wchodzą powierzchnie ruchu i powierzchnie usługowe (techniczne), które są również zdefiniowane w PN-ISO 9836:1997. Dlatego powierzchnia użytkowa, a najlepiej użytkowa podstawowa odzwierciedla definicję sprzedaży z Ustawy.

Powierzchnia pomocnicza w Ustawie

Zgodnie z definicją z Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym do powierzchni sprzedaży nie wliczamy „powierzchni pomocniczej,

do której zalicza się powierzchnie magazynów, biur, komunikacji, ekspozycji wystawowej, itp.". Najważniejszą kwestią jest to, że mamy tu do czynienia z katalogiem otwartym. Biorąc pod uwagę duży sklep odzieżowy, to oprócz wymienionych powierzchni pomocniczych w Ustawie, zaliczyłbym również: przebieralnie, kuchnie, łazienki, sanitariaty. Jeżeli mamy duży sklep spożywczy, to pomieszczeniami pomocniczymi będą: piekarnia wewnętrzna, cukiernia wewnętrzna, pomieszczenia ochrony. Problem jest z powierzchnią komunikacji, ponieważ otwarta powierzchnia sklepu zawiera ciągi komunikacyjne, którymi poruszają się klienci, są to ciągi absolutnie niewydzielone z przestrzeni. Czy należy je wydzielać z powierzchni sprzedaży? Moim zdaniem nie. Jeżeli jednak ktoś praktykuje odmiennie, to chciałbym poznać algorytm na wydzielenie szerokości takiej komunikacji. W praktyce to czysty absurd. Analizując wyłączoną w deficjencji Ustawy komunikację, mogę się domyślać, że chodzi o korytarze na zapleczu, gdzie jest przykładowo dostawa towaru czy korytarze w części biurowej sklepu, a przede wszystkim korytarze między sklepami w galerii.

Do powierzchni użytkowej nie wchodzą powierzchnie zajęte przez ściany, ścianki, przejścia drzwiowe, słupy, szachty, windy. Natomiast te elementy budynku/lokalu wchodzą do powierzchni najmu. Dlatego zarządca, licząc „powierzchnię sprzedaży" w budynku istniejącym, nie może posługiwać się danymi z rent-rolla, ponieważ znacznie zawyży powierzchnie sprzedaży.

Powierzchnia pomocnicza w normie PN-ISO 9836:1997

Powierzchnia pomocnicza (a dokładnie powierzchnia użytkowa podstawowa i pomocnicza) jest również zdefiniowana w normie PN-ISO 9836:1997. W wydaniu normy z 2002 r. brzmi ona tak: „powierzchnia użytkowa pomocnicza – część powierzchni użytkowej przeznaczona do zaspokajania pomocniczych potrzeb wynikających z funkcji budynku lub jego wydzielonej części". W innym fragmencie tej samej normy mamy informację, że do powierzchni pomocniczej na pewno trzeba zaliczyć powierzchnie balkonów, loggii i tarasów. Norma wymienia w lokalu użytkowym pomieszczenia pomocnicze, np. „pomieszczenie pomocnicze (...) lokalu użytkowego, służące do celów komunikacji wewnętrznej, higieniczno-sanitarnych, przygotowania posiłków (...)". W wydaniu z 1997 r. norma PN-ISO 9836:1997 mówi, że odnośnie klasyfikacji powierzchni użytkowej i pomocniczej decyduje funkcja budynku i należy zapoznać się wtedy z tablicą numer 1 i 2 z normy ISO 6241:1984. I tu mamy absurd, bo tabele nie wyczerpują w żaden sposób katalogu pomieszczeń podstawowych i pomocniczych obecnych retail parków.

Czy wliczać części ogólnodostępne i korytarze?

Największym problemem przy wyliczaniu powierzchni sprzedaży jest część ogólnodostępna powierzchni, z naciskiem na słowo „ogólnodostępna". Przykład: na otwartej powierzchni sklepu mamy kasy sklepowe, w których przebywają tylko ekspedientki. Klient nie może tam wejść, więc czy ten fragment sklepu jest ogólnodostępną

powierzchnią? Jeżeli nie, to nie możemy go wliczyć do „powierzchni sprzedaży". Słowo „ogólnodostępny" pozostawia możliwość wielu interpretacji prawnych. Korytarze między sklepami nie wchodzą do powierzchni sprzedaży. Jest to powierzchnia dodatkowa (komunikacja) i tu nie ma żadnych wątpliwości. Rozszerzyłbym to na klatki schodowe, windy i schody ruchome – generalnie wszystko to, co jest poza sklepem, a służy wspólnej komunikacji klientów, nie jest powierzchnią sprzedaży.

Czy bank, fitness i kino to powierzchnia sprzedaży?

Czy bank to usługi czy sprzedaż produktów bankowych? Pytanie, co na to słownik języka polskiego, na który lubią powoływać się sędziowie w wyrokach NSA. W mojej opinii bank świadczy usługi, a więc tej powierzchni w całości nie wliczyłbym do powierzchni sprzedaży. Fitness to zdecydowanie powierzchnia usług, a więc należy ją wyłączyć z powierzchni sprzedaży. Ale czy cały? Co z miejscami sprzedaży gadżetów do ćwiczeń, wody czy zdrowych przekąsek? Często są to oddzielne bary ze zdrową żywnością, a więc sprzedaż towarów. Kino to podobna kwestia jak fitness. Część obszaru najmu kompleksu kinowego stanowi sklep z napojami, słodyczami i przekąskami. Traktowałbym to jako powierzchnię sprzedaży (sklep). Pozostaje pytanie, jaką część korytarza (otwartej przestrzeni) przed długą ladą należy wydzielić jako „część" sklepu, gdzie mamy sprzedaż towarów. Może lepiej potraktować to jako powierzchnię dodatkową – komunikację, która jest wyłączona z powierzchni sprzedaży. Jestem przekonany, że wyroki sądów wojewódzkich mogą być odmienne. Na terenie kin są często wydzielone obszary kawiarni. Pamiętajmy, że kawiarnie są wyłączone z powierzchni sprzedaży wprost w definicji Ustawy – powierzchnia gastronomii. Jednak kreatywność prawna w Polsce nie zna granic, więc domyślam się, że niektórzy podejmą próby podważenia, że kawiarnia to nie gastronomia.

Pomieszczenia niewynajęte w danej chwili

To bardziej dotyczy funkcjonowania retail parków i galerii aniżeli etapu projektowego. Czy pomieszczenia niewynajęte w danej chwili powinny być wliczane do powierzchni sprzedaży? Według mnie nie, bo zgodnie z definicją z Ustawy musi ona być przeznaczona do sprzedaży i musi się na tej powierzchni odbywać sprzedaż. Te dwa kryteria muszą być spełnione łącznie. Przykład: na danej powierzchni był sklep odzieżowy, obecnie jest pustostan i nie wiemy, jaki będzie przyszły najemca – fitness, a może bank? A więc usługi. Może też nastąpić podzielenie dużej powierzchni na kilka mniejszych, gdzie na części będzie powierzchnia sprzedaży, a na części będą prowadzone usługi bez bezpośredniej sprzedaży towarów, a taka powierzchnia nie wejdzie do powierzchni sprzedaży.

Powierzchnia sprzedaży a powierzchnia w KW i EGIB

Przy powierzchni sprzedaży kompletnie nie należy jej porównywać z powierzchnią w KW czy ewentualnie tą zawartą w wypisie z rejestru budynków. Wypis z rejestru budynków zawsze zawiera powierzchnię zabudowy. W największym skrócie jest to powierzchnia zajęta przez budynek w przyziemiu,

Największym problemem przy wyliczaniu powierzchni sprzedaży jest część ogólnodostępna powierzchni, z naciskiem na słowo „ogólnodostępna". Przykład: na otwartej powierzchni sklepu mamy kasy sklepowe, w których przebywają tylko ekspedientki. Klient nie może tam wejść, więc czy ten fragment sklepu jest ogólnodostępną powierzchnią? Jeżeli nie, to nie możemy go wliczyć do „powierzchni sprzedaży".

czyli jest to powierzchnia liczona tylko na jednej kondygnacji (parter). Uwaga! Wypis z rejestru budynków nie zawiera (nie może zawierać) w ogóle powierzchni użytkowej, jeżeli w budynku nie są wyodrębnione pojedyncze lokale. Mogą to być lokale niemieszkalne, czyli biurowe lub handlowe lub magazynowe. Wpisana powierzchnia w KW również nie zawiera powierzchni sprzedaży. Analizując powierzchnie retail parków i galerii, często nie da się ustalić, jakie powierzchnie są wpisane w KW. Rozbieżności powierzchni sięgają nawet 50% względem tego, co jest w KW, a co jest w rzeczywistości (porównując powierzchnie użytkowe i całkowite). Czasami powierzchnia w KW odpowiada powierzchni użytkowej, a czasami powierzchni całkowitej z pozwolenia na użytkowanie. Powierzchni wewnątrz budynku bez wyodrębnionych lokali (bez zaświadczeń o samodzielności lokali) w EGIB nie da się zamieścić. Podam na przykładzie różnice w powierzchni między powierzchnią zabudowy z PN-ISO 9836:1997 a powierzchnią sprzedaży. Dla obiektu piętrowego o powierzchni zabudowy 3207 m² jako powierzchnię sprzedaży podano „do 2000 m²" – II OSK 2398/16 – Wyrok NSA. Jeżeli powierzchnia zabudowy ma 3207 m², to dotyczy to tylko parteru. Załóżmy, że piętro pierwsze ma tylko 1000 m² – to stosunek powierzchni sprzedaży do powierzchni zewnętrznej każdej kondygnacji wynosi 50%. Wcale nie jest to dziwne, bo przecież z powierzchni sprzedaży odejmuje się całą komunikację, pomieszczenia techniczne, magazyny, klatki, windy, usługi i gastronomię.

Zespoły budynków w wyrokach sądów

Fragment definicji powierzchni sprzedaży z Ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym brzmi: „część ogólnodostępnej powierzchni obiektu handlowego stanowiącego całość techniczno-użytkową" i należy traktować jako cały jeden zespół budynków znajdujących się na jednej lub kilku działkach, które stanowią całość użytkową, organizacyjną, mają wspólne/powiązane media, jedne warunki przyłączeniowe dla całości, wspólną komunikację, jedną stację trafo itp. Wtedy powierzchnię sprzedaży rozpatrujemy jako sumę powierzchni sprzedaży dla wszystkich budynków razem.

„Obiekt handlowy o powierzchni sprzedaży przekraczającej 2000 m² może być realizowany wyłączenie na podstawie regulacji miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego". Oznacza to, że „obiektem handlowym" nie musi być jeden budynek, ale może go tworzyć wiele budynków czy innych obiektów budowlanych wraz z towarzyszącą im infrastrukturą, o ile będą one stanowić całość techniczno-użytkową.

Poniżej cytaty z wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Poznaniu z dnia 14 sierpnia 2019 r., II SA/Po 88/19. „(...) planowana jest budowa kompleksu (centrum handlowego) składającego się z dwóch obiektów wolnostojących, przy czym jeden będzie zawierał trzy budynki wydzielone ścianami oddzielenia pożarowego, o powierzchni sprzedaży wynoszącej 4022 m², zaś drugi budynek ma stanowić odrębny obiekt sklasyfikowany jako administracyjno-garażowy". Drugi fragment wyroku to: „z treści art. 2 pkt 19 u.p.z.p. wynika przy tym, że «obiekt handlowy» dla potrzeb ustalania «powierzchni sprzedaży» rozumiany jest przez ustawodawcę nie jako budynek, lecz jako całość techniczno-użytkowa, przeznaczona do sprzedaży detalicznej. Tymczasem obiekt handlowy o powierzchni sprzedaży przekraczającej 2000 m² może być realizowany wyłączenie na podstawie regulacji miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego". Oznacza to, że „obiektem handlowym" nie musi być jeden budynek, ale może go tworzyć wiele budynków czy innych obiektów budowlanych wraz z towarzyszącą im infrastrukturą, o ile będą one stanowić całość techniczno-użytkową. Z kolei o całości techniczno-użytkowej można mówić wówczas, gdy jej elementy są ze sobą powiązane konstrukcyjnie bądź funkcjonalnie w takim stopniu, że brak jednego z nich uniemożliwia funkcjonowanie pozostałych zgodnie z ich podstawowym przeznaczeniem. WSA wskazał, że wniosek o wydanie decyzji dotyczył dwóch budynków handlowo-usługowych (a także obiektu małej gastronomii), wraz z niezbędną, wspólną dla wszystkich budynków, infrastrukturą: parkingami i zjazdami, pylonem reklamowym, stacją transformatorową, podziemnym zbiornikiem ppoż., oświetleniem terenu, instalacjami podziemnymi (woda, kanalizacja deszczowa i sanitarna), przyłączem elektrycznym i wiatą na wózki sklepowe, realizowanych na jednej działce. Z projektu koncepcyjnego wynika, że funkcjonowanie tych budynków będzie się opierało nie tylko na wspólnych urządzeniach infrastruktury (bez których żadne z nich nie może samodzielnie funkcjonować), ale również będzie to funkcjonowanie ściśle ze sobą związane gospodarczo. W jednym z nich będzie odbywać się sprzedaż detaliczna, a w drugim znajdować się jego zaplecze, bez którego sprzedaż nie mogłaby się należycie odbywać. Pozwala to uznać, że objęta wnioskiem budowa dwóch budynków usługowo-handlowych o mniejszych powierzchniach sprzedaży niż 2000 m² faktycznie stanowi całość techniczno-użytkową, a więc „obiekt handlowy" w rozumieniu art. 2 pkt 19 u.p.z.p. Powyższe oznacza, że przy ustalaniu jego „powierzchni sprzedaży" należało uwzględniać powierzchnie obu tych budynków.

Konsultuj na etapie projektowym

Znajomość definicji, ich odpowiednie zastosowanie, lokalizacja poszczególnych elementów technicznych, lokali czy nawet ścian, przekłada się na różne aspekty w trakcie życia budynków. To pokazuje, jak dużą uwagę powinni przykładać architekci projektujący budynki. A projekty

z pozwolenia na budowę mamy szansę zrealizować raz i nie da się ich poprawiać po latach funkcjonowania budynku. Dlatego tak ważne jest solidne przygotowanie na etapie projektowym. Zbyt rzadko niestety w tym momencie inwestorzy konsultują projekty z innymi ekspertami (urbaniści, planiści, geodeci, geolodzy, geotechnicy, specjaliści od spraw wodno-prawnych itd.). Czasami kilkugodzinna konsultacja przekłada się na wymierne korzyści finansowe w kolejnych latach inwestycji. Dodam, że często analizy chłonności pokazują piękne parametry, których potem, po uzyskaniu bardziej szczegółowych analiz branżowych, nie da się zrealizować.

Jeżeli miałbym to przełożyć na język normy PN-ISO 9836:1997, to „powierzchnia sprzedaży" stanowiłaby „powierzchnię użytkową" dla wybranych pomieszczeń. Oczywiście byłyby to wybrane pomieszczenia, w których odbywa się bezpośrednia, detaliczna sprzedaż.

Rozbudowa galerii a zmiana powierzchni sprzedaży

W przypadku rozbudowy centrum handlowego bardzo trudno jest zmienić powierzchnie w KW, co przerabiałem kilkukrotnie. Najpierw należy zmienić powierzchnie w EGUB i dopiero ten dokument stanowi podstawę aktualizacji powierzchni w KW. Wpisanie nowej, aktualnej, po rozbudowie, powierzchni w EGIB nie jest możliwe poprzez wpisanie powierzchni użytkowej całego budynku z pomiaru. Można to zrobić tylko na podstawie pozwoleń na budowę, gdzie zsumujemy powierzchnię użytkową lub całkowitą budynku i taką powierzchnie podamy w uwagach pod wypisem z rejestru budynków.

Krzywdzące przepisy

Osobiście uważam, że te przepisy obligujące do uzyskiwania pozwolenia na budowę w oparciu na planie miejscowym są krzywdzące dla inwestorów obiektów handlowych. Są to często inwestycje w mniejszych miastach, które nie mają planów miejscowych, a te posiada ok. 30% powierzchni kraju. Dlaczego duże inwestycje biurowe w największych polskich miastach w znacznej przewadze są realizowane w oparciu na warunkach zabudowy? Często całe piętra w takich biurowcach stanowią powierzchnię sprzedaży. Często jest to widoczne już na etapie projektu, bo taki stan rzeczy wymusza rynek. I znam niejeden przypadek, gdzie ta powierzchnia sprzedaży przekracza wspomniany próg 2000 m^2. Dlaczego zatem inwestorzy retail parków i galerii mają gorzej? Co powinno się zmienić? Najlepszym rozwiązaniem byłoby korzystanie z już powszechnie stosowanych i dobrze sprecyzowanych definicji powierzchni. Tworzenie kolejnych definicji spowoduje kolejny chaos, który i tak przysparza wielu problemów różnym stronom procesu inwestycyjnego. Najprostszym rozwiązaniem byłoby odwoływanie się do powierzchni całkowitej zdefiniowanej w normie PN-ISO 9836:1997. Jest to w dużym skrócie powierzchnia liczona po zewnętrznym obrysie ścian zewnętrznych budynku na każdej kondygnacji. Proszę zauważyć, że przy takim założeniu dla retail parku powierzchnia całkowita byłaby tożsama z powierzchnią zabudowy („proste" budynki parterowe). Bez niepotrzebnych komplikacji, byłaby ona zawsze tożsama z tą z wypisu z rejestru budynków.

O autorze

Adrian Hołub

Niezależny doradca ds. inwestycji w nieruchomości komercyjne i mieszkaniowe, trener, publicysta branżowy, wykładowca akademicki na trzech uczelniach, inwestor nieruchomości i geodeta. Członek Zarządu Geodetic – firmy z branży nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, świadczącej szereg usług inżynieryjnych i doradczych. Nakreśla strategie zarządzania powierzchniami do celów najmu i do celów podatkowych budynków biurowych, handlowych, magazynowych, mieszkaniowych, kamienic i innych. Wykonuje kompleksowe analizy due diligence.

Procesy w FM

Znajomość procesów Facility Management jest konieczna zarówno dla organizacji odbiorczej, jak i FM. Pozwala to na ich współgranie bez żadnych konfliktów. Dojrzałość procesową określa natomiast *Capability Maturity Model Integration* – CMML.

Zbigniew Mazurek – MENPRESA Doradztwo Facility Management

Czy procesy istnieją w Facility Management? Dlaczego są one niezbędne? W jaki sposób oddziałują na organizacje korzystające z usług FM?

Procesy

Chcąc mówić o procesach, zacznijmy od ich definicji. Nie jest to proste zadanie, gdyż istnieje wiele definicji procesu. Kilka z nich odnajdziemy w poniższej tabeli, zaczynając od pierwszych autorów publikacji o zarządzaniu procesowym, aż do współczesnych.

Poniższa, trochę zmodyfikowana definicja procesu, jest nieco rozwiniętą formą definicji pochodzących ze stosowanych przez wiele organizacji norm dotyczących systemu zarządzania jakością:

Hammer M., Champy J. [1996]	(...) sekwencja działań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, a wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnej usługi lub produktu (...)
Gabryelczyk R. [2006]	(...) przebieg następujących po sobie działań, mających początek i koniec oraz jasno zdefiniowany wkład i rezultat. Proces obejmuje pewien nakład pracy i środków oraz wynik działania i stanowi serię następujących po sobie etapów, w czasie których nakłady przekształcane są w określony wynik (...)
PN-EN ISO 9000 „Systemy zarządzania jakością Podstawy i terminologia" [2015]	(...) zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu (...)
PN-EN ISO 41011 „Facility Management Słownictwo" [2018]	(...) zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, który przekształca elementy wejścia w elementy wyjścia (...)

Proces to ciąg czynności i działań, w wyniku których poprzez przekształcanie elementów wejściowych dostarczonych przez dostawcę powstaje zamierzony wynik, z którego korzysta konkretny odbiorca.

A jakie procesy realizowane są w organizacjach? Najbardziej ogólny podział procesów dzieli je na procesy podstawowe lub główne i pomocnicze. Te pierwsze to te, które są związane z działalnością podstawową, czyli „core business". Odnajdziemy tutaj wszystko to, co dotyczy przygotowania, wytwarzania i sprzedaży produktu lub usługi. Druga grupa to procesy pomocnicze, procesy wsparcia. To właśnie dzięki nim procesy podstawowe mogą być efektywnie realizowane, a organizacja ma szansę sprawnie funkcjonować. Inny podział procesów to: wykonawcze i zarządcze. Jeszcze inny podział dzieli je na: strategiczne, taktyczne i operacyjne, bo są one realizowane na każdym poziomie działania organizacji.

Podsumowując, możemy przyjąć poniższy podział procesów:

Podział procesów biznesowych:

- podstawowe – związane bezpośrednio z działalnością podstawową;
- pomocnicze – umożliwiające sprawną realizację działalności podstawowej;
- zarządcze – zapewniające niezbędne zasoby;
- wsparcia – poprawiające efektywność działalności podstawowej.

Każda organizacja dokonuje podziału procesów według własnych kryteriów. To co dla jednych będzie procesem podstawowym, dla innych może być procesem wsparcia.

Rysunek 1. Model procesu wg metody SIPOC (*Suplier-Input-Process-Output-Client*)

Zarządzanie funkcjonalne

Opiera się na założeniu, że poszczególne działy organizacji odpowiedzialne są za wszystkie produkty lub usługi w ramach swojego zakresu działania. Pracownik jest ściśle wyspecjalizowany w ramach swoich obowiązków, wykorzystując odpowiednie specjalistyczne maszyny i urządzenia. Zarządzanie funkcjonalne jest ukierunkowane pionowo zgodnie ze strukturą organizacyjną, od kierownictwa poszczególnych działów do ich pracowników operacyjnych. Komunikacja i współpraca pomiędzy poszczególnymi działami są utrudnione, bo każdy dział jest skupiony na realizacji własnych celów. Np. dział IT zaprojektuje i stworzy zaawansowane oprogramowanie informatyczne. Jeśli nie powstanie ono w ścisłej współpracy z działami operacyjnymi, to nie będzie ono używane. Jeśli nie powstanie on w ścisłej współpracy z działami marketingu i sprzedaży, to nie będzie można go sprzedać. Albo dział handlowy przygotuje bardzo dobrą ofertę na świadczenie usług w odpowiedzi na przetarg. Jeśli nie będzie współpracy z działem operacyjnym, to wdrożenie i realizacja tych usług mogą być utrudnione i trudno będzie uzyskać oczekiwany wynik finansowy. Zarządzanie tego typu konfliktami i nieporozumieniami wpływa negatywnie na efektywność działalności podstawowej. Sposobem pozwalającym na zniwelowanie wad zarządzania funkcjonalnego jest szeroka współpraca pomiędzy poszczególnymi działami organizacji. Należy spojrzeć na organizację nie jak na zbiór działów czy też komórek funkcjonalnych, ale jak na system wzajemnie ze sobą powiązanych procesów biznesowych.

Sposobem pozwalającym na zniwelowanie wad zarządzania funkcjonalnego jest szeroka współpraca pomiędzy poszczególnymi działami organizacji. Należy spojrzeć na organizację nie jak na zbiór działów czy też komórek funkcjonalnych, ale jak na system wzajemnie ze sobą powiązanych procesów biznesowych.

Należy wspomnieć także o ewolucji w systemach zarządzania i o przechodzeniu od zarządzania funkcjonalnego do zarządzania procesowego.

Zarządzanie procesowe

Przejście do zarządzania procesowego łączy się ze zmianą kierunku zarządzania na kierunek poziomy. Przebiega przez wszystkie czynności i działania realizowane przez różne działy organizacji oraz dotyczy wszystkich szczebli funkcjonowania organizacji – od strategicznego, poprzez taktyczny aż do operacyjnego. Należy pamiętać, że proces biznesowy wynika z potrzeb klientów, a jego wynikiem jest zaspokojenie tych potrzeb. W organizacji zorientowanej procesowo należy przełamywać bariery jednostek organizacyjnych i zapobiegać funkcjonalnym silosom. Przejście od zarządzania funkcjonalnego do zarządzania procesowego jest sporym wyzwaniem dla organizacji i wymaga zaangażowania wszystkich pracowników ze szczególnym uwzględnieniem kierownictwa najwyższego szczebla. „Aby przekonać innych, trzeba samemu być przekonanym".

Procesy istnieją w każdej organizacji i przebiegają przez nią bez względu na to, czy zostały już zidentyfikowane i opisane i czy zarządzanie procesowe zostało już wdrożone. Praktycznie organizacje

Rysunek 2. Poziomy dojrzałości procesowej wg metody CMMI

funkcjonują we współistnieniu obu omówionych wyżej metod zarządzania, a dominująca metoda zależy od dojrzałości rynku, kultury i dojrzałości procesowej organizacji oraz strategicznego wyboru.

Dojrzałość procesowa

Pojęcia procesu i zarządzania procesowego zostały „spopularyzowane" w okresie wdrażania systemów zarzadzania jakością zgodnie z normami z rodziny ISO 9000. Podstawą wymagań tych norm jest właśnie podejście procesowe. Mimo faktu, że wiele polskich organizacji wdrożyło systemy zarządzania jakością, w obszarze zarządzania procesowego w niektórych z nich pozostało jeszcze sporo do zrobienia.

Dojrzałość procesową można oceniać na wiele sposobów. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod jest model dojrzałości CMMI (*Capability Maturity Model Integration*).

Poziom 1 – WSTĘPNY: dominują działania *ad hoc*, a procesy są przypadkowe, niepowtarzalne, nieprzewidywalne i słabo kontrolowane. Działalność oparta na personelu, który nie zna celów organizacji. Szkolenia nie są przeprowadzane, a monitorowanie usług niedostępne.

Poziom 2 – POWTARZALNY: procesy są powtarzalne, ale są bardzo słabo udokumentowane. Działalność oparta na personelu, szkolenia odbywają się *ad hoc*, na żądanie, bez planowania. Monitorowanie usług jest bardzo ograniczone.

Poziom 3 – ZDEFINIOWANY: procesy są zdefiniowane i udokumentowane, personel jest poinformowany o zarządzaniu procesowym i istnieje ogólny program szkoleń. Monitorowanie usług istnieje, nie ma ewaluacji procesów.

Poziom 4 – ZARZĄDZANY: procesy są zdefiniowane, udokumentowane, monitorowane, ewaluowane i zarządzane. Program szkoleń jest dopasowany do potrzeb personelu.

Poziom 5 – OPTYMALIZOWANY: procesy są zarządzane, optymalizowane (podlegają ciągłemu doskonaleniu) oraz powiązane z celami strategicznymi organizacji. Szkolenia personelu są zaplanowane i ciągle dostosowywane do potrzeb organizacji. Monitorowanie jest ciągłe i wykorzystywane do wsparcia działalności podstawowej.

Według badań przeprowadzonych w 2016 roku przez portal procesowcy.pl najwięcej organizacji osiąga trzeci poziom dojrzałości procesowej. Niewiele, ok. 5% badanych, przede wszystkim dużych międzynarodowych organizacji, odnajduje się na najwyższym, piątym poziomie. Pocieszający jest jednak fakt, że równie niewiele, ok. 5%, organizacji jest na pierwszym, początkowym poziomie dojrzałości.

Procesy w innych metodach zarządzania

Zarządzanie procesowe jest dziś jedną z najczęściej wykorzystywanych metod we współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania. Wykorzystuje się go nie tylko w systemach zarządzania jakością ISO 9000, ale również w:

- Total Quality Management (TQM),
- Busines Process Reengineering (BPR),
- Benchmarking,
- Activity Based Budgeting (ABB),
- Activity Based Costing (ABC),
- Activity Based Management (ABM),
- Balanced Scored Card (BSC),
- Just-In-Time (JIT),
- Kanban,
- Lean Management oraz Kaizen.

Jak można zaobserwować, procesy stały się nieodłączną częścią nowoczesnych organizacji, a ich wykorzystywanie w codziennej pracy nie dziwi już nikogo.

Procesy w Facility Management

Chcąc mówić o procesach w Facility Management należy zacząć od współczesnej definicji. Zgodnie z istniejącą od 2018 roku polską wersją normy PN-EN ISO 41011 „Facility Management Słownictwo", jest to (...) funkcja organizacyjna integrująca ludzi, miejsca i procesy w zagospodarowanej przestrzeni mająca na celu poprawę jakości życia ludzi i wydajności działalności głównej (...).

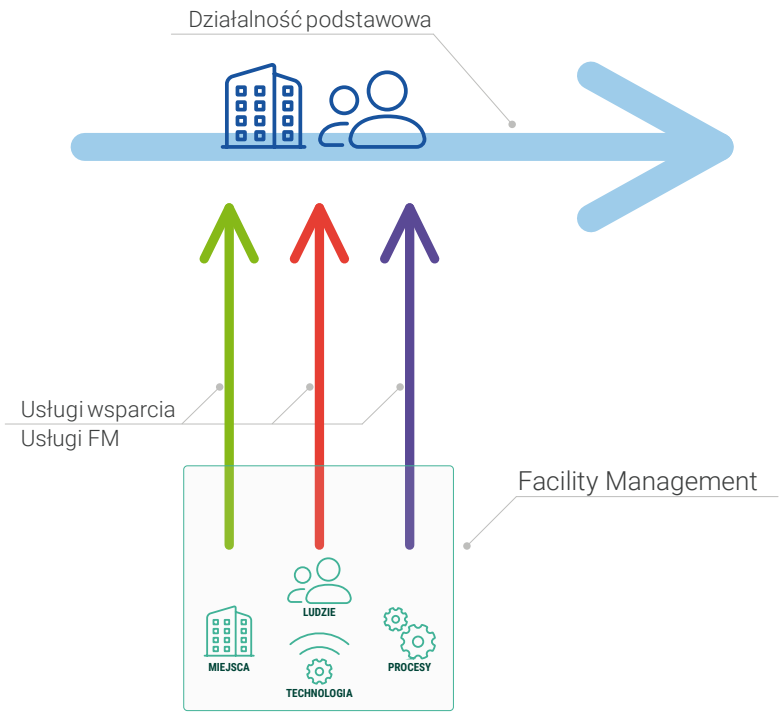
A nieco rozwinięta definicja FM mogłaby brzmieć tak: **Facility Management** to strategiczna biznesowa funkcja w organizacji integrująca ludzi, miejsca, procesy i technologie w ramach zagospodarowanej przestrzeni. Jej celem jest poprawa jakości życia ludzi z tej przestrzeni korzystających i wzrost efektywności prowadzonej w tej przestrzeni działalności podstawowej. Cel ten jest realizowany poprzez świadczenie i rozwój uzgodnionych usług wsparcia.

Jak widać, FM jest funkcją w organizacji, w ramach której realizowane są procesy. Mamy już więc część odpowiedzi na nasze początkowe pytania. Tak, w FM mamy do czynienia z procesami wsparcia, procesami FM. Warto zwrócić uwagę na fakt, że dla organizacji odbiorczej procesy FM są procesami wsparcia, zaś dla organizacji FM te same procesy są procesami podstawowymi.

Procesy FM powinny być dopasowane do procesów organizacji odbiorczej. Wspólna ich znajomość jest konieczna dla obu organizacji, odbiorczej i FM, po to, aby procesy mogły ze sobą współgrać bez konfliktów.

Poniżej kilka przykładów procesów FM. W wielu z nich uczestniczą przedstawiciele obu organizacji, na różnych poziomach. Warto zacząć od nich właśnie:

1. Procesy zarządzania poleceniami pracy dla:
   a. napraw i usuwania usterek i awarii (technicznych, budynkowych, porządkowych itp.);
   b. planowania i realizacji przeglądów i innych okresowych czynności obsługowych;
   c. przygotowania i realizacji prac dodatkowych wraz z wyceną i ofertowaniem.



Rysunek 3. Definicja Facility Management

2. Procesy zarządzania rezerwacjami zasobów i usług dla:
   a. sal konferencyjnych i szkoleniowych;
   b. miejsc parkingowych;
   c. wspólnych miejsc pracy;
   d. floty pojazdów;
   e. specjalistycznego wyposażenia (rzutniki, ekrany itp.);
   f. specjalistycznych usług (usługi gastronomiczne, tłumaczenia, kierowcy itp.).

3. Procesy zarządzania miejscem pracy zawierające:
   a. wejście w użytkowanie obiektu (nabycie, wynajem, budowa...);
   b. wyposażenie i dostosowanie obiektu i miejsc pracy;
   c. planowanie i realizację przeprowadzek (ludzi, maszyn...);
   d. optymalizację wykorzystania powierzchni;
   e. zarządzanie użytkownikami (pracownicy, goście...).

4. Procesy zarządzania bezpieczeństwem oraz ochroną ludzi i miejsca pracy zawierające:
   a. zarządzanie ryzykiem;
   b. planowanie ciągłości działania;
   c. plany awaryjne i plany wznowienia działania.

Przykładowe procesy wymienione powyżej należą w większości do procesów operacyjnych. Wśród przykładów jest też kilka procesów z poziomu taktycznego (planowanie, przygotowanie, wycena...). W katalogu procesów organizacji FM znajdą się również procesy strategiczne, a pełna mapa może zawierać kilkadziesiąt pozycji.

Procesy FM wpływają na działalność podstawową. Skutki powinny być pozytywne (celem FM jest poprawa efektywności działalności podstawowej). Jeśli jednak procesy nie są właściwie dopasowane, może to skutkować utratą klientów, spadkiem produkcji, stratami, wzrostem kosztów energii i mediów. Procesy FM wpływają na ludzi pracujących w organizacji odbiorczej. Ten wpływ powinien być pozytywny (celem FM jest poprawa jakości życia ludzi). Ale gdy procesy nie są odpowiednio dopasowane, może to prowadzić do niezadowolenia personelu, wzrostu liczby reklamacji, odejść z pracy, a w skrajnych przypadkach do przerw w pracy.

Organizacje FM powinny być przygotowane na wyzwania nowoczesnego rynku, przygotowane do prowadzenia rozmów o dopasowaniu strategii obu stron, o wpływie usług FM na działalność podstawową i na zadowolenie personelu. Powinny po partnersku rozmawiać o dopasowaniu procesów organizacji odbiorczej i organizacji FM, po to, aby razem osiągnąć zaplanowane cele strategiczne.

O takim poziomie dojrzałości organizacji FM mówi się teraz w krajach, w których Facility Management jest bardziej rozwinięty niż w Polsce. Opublikowana w 2018 roku norma ISO 41001 – „Facility Management – Systemy zarządzania – Wymagania i wskazówki dotyczące stosowania" bardzo mocno promuje przyjęcie podejścia procesowego przy opracowywaniu, wdrażaniu i doskonaleniu systemu zarządzania Facility Management. W normie tej zaakcentowano również potrzebę współpracy organizacji FM i organizacji odbiorczej na wszystkich poziomach (strategicznym, taktycznym i operacyjnym). A przygotowana do publikacji kolejna norma ISO 41014 – „Facility Management – Opracowywanie strategii Facility Management" nie pozostawia żadnych wątpliwości – współpraca na poziomie strategicznym jest niezbędna.

Ta tendencja zaczyna się pojawiać również i na polskim rynku. Za rok lub dwa będzie obowiązującą metodą współpracy. Czy chcemy być na nią przygotowani?

O autorze

Zbigniew Mazurek

Ekspert Facility Management

MENPRESA
Doradztwo Facility Management

Absolwent Politechniki Krakowskiej, inżynier z wieloletnim doświadczeniem, związany z branżą Facility i Property Management od ponad 30 lat. Pracował w Polsce i za granicą. Obecnie prowadzi firmę doradczą w obszarze Facility Management – MENPRESA. Ma dużą praktykę w temacie wdrożeń i zasto-sowania narzędzi informatycznych w działalności FM (oprogramowania z kategorii CMMS i CAFM) oraz prowadzenia projektów przygotowania usług FM. Współpracownik Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, wiceprezes zarządu Polskiej Rady Facility Management, wykładowca na uczelniach technicznych i ekonomicznych, autor wielu publikacji oraz prelegent na spotkaniach i konferencjach branżowych.

Physical Security Information Management (PSIM) – czy można dziś nie zarządzać bezpieczeństwem?

Tym, którzy postawili na zdalne zarządzanie bezpieczeństwem, łatwiej jest wdrożyć procedury związane z COVID-19. Neutralna platforma PSIM pozwala zintegrować systemy i urządzenia w budynku. Gemos ułatwia zarządzanie bezpieczeństwem, m.in. dzięki przyjaznemu interfejsowi graficznemu obsługiwanemu z poziomu przeglądarki internetowej.

Norbert Bartkowiak, CEO firmy Ela-compil
Rozmawiał: Tomasz Puszczyk

▶ Czym charakteryzuje się wasz system Gemos? Jaka jest idea jego działania?

Gemos jest neutralną platformą pozwalającą zintegrować wszystkie systemy i urządzenia, w jakie wyposażony jest budynek albo kompleks budynków. Dzięki takiej integracji zarządzanie bezpieczeństwem i komfortem staje się dużo prostsze, bowiem wykonuje się to za pomocą zunifikowanego, bardzo przyjaznego interfejsu graficznego, obsługiwanego przez okno przeglądarki internetowej.

Żeby zobrazować to, o czym mówię, podam przykład kompleksu obiektów, w którym na przestrzeni lat zainstalowano w sumie sześć systemów sygnalizacji pożaru pochodzących od różnych producentów. Każdy z nich różni się sposobem obsługi. Dla obsługi nie stanowi to jednak problemu, bowiem GEMOS przedstawia stan każdego elementu w identyczny sposób, jak gdyby był to jeden system. GEMOS gromadzi informacje o stanie wszystkich podłączonych czujników i urządzeń związanych z bezpieczeństwem oraz systemami automatyki budynkowej. Zapewnia tym samym współdzielenie danych między zintegrowanymi systemami, pozwalając na interakcje między nimi. Możliwe jest zatem zautomatyzowanie czynności, które wcześniej wykonywane były ręcznie. Z kolei

Norbert Bartkowiak

Od ponad 26 lat zajmuje się tematyką technicznej ochrony mienia i zarządzania bezpieczeństwem. Autor wielu publikacji z dziedziny technicznych środków ochrony mienia oraz zintegrowanych systemów zarządzania bezpieczeństwem. Członek rady redakcyjnej kwartalnika Ochrona Przeciwpożarowa. Rzeczoznawca Izby Rzeczoznawców SITP. Wieloletni wykładowca w ośrodku szkoleniowym Polskiej Izby Systemów Alarmowych, odznaczony na wniosek Izby Złotym Krzyżem Zasługi przez Prezydenta RP. Założyciel i prezes Ela-compil – spółki zajmującej się od przeszło 28 lat systemami zarządzania budynkiem oraz sterowaniem urządzeniami przeciwpożarowymi.

tam, gdzie wymagana jest obsługa ręczna, GEMOS wspiera podejmowanie decyzji na podstawie przygotowanych wcześniej procedur. Wszystkie zdarzenie są archiwizowane, dzięki czemu możliwa jest analiza i optymalizacja wszystkich procesów.

▶ Czy inwestowanie w bezpieczeństwo budynku zawsze musi się wiązać z ponoszeniem bardzo dużych nakładów finansowych?

Zapewnienie bezpieczeństwa wiąże się zawsze z wydatkami, jednak mogą być one ponoszone bardziej efektywnie. Drogą do optymalizacji kosztów inwestycji i późniejszej eksploatacji, jest integracja. W integracji siłą jest efekt synergii, wartością dodaną jest np. możliwość wywoływania interakcji między systemami. W zainstalowanych systemach często powielane są te same lub bardzo podobne funkcjonalności. Zdarza się tak np. na styku kontroli dostępu, komunikacji interkomowej i telewizji dozorowej. Oznacza to, że inwestor kilka razy zapłacił za to samo, z czego i tak nie skorzysta. Kiedy mamy do czynienia ze zintegrowanym systemem zarządzania, takim jak system GEMOS, wystarczy, że taka funkcjonalność występuje tylko raz, a dzięki integracji wykorzystywana będzie w połączeniu z pozostałymi systemami. Zaletą systemu GEMOS jest to, że wprowadza się tylko raz dane potrzebne do zarządzania obiektem, gromadzone dane wykorzystywane są do prezentacji w czasie rzeczywistym stanu obiektu oraz do analizy zdarzeń w dowolnym przedziale czasowym.

▶ W jakiego rodzaju obiektach GEMOS znajduje zastosowanie?

System GEMOS dzięki uniwersalnej i modułowej budowie jest skalowalny, pozwala dostosować go do potrzeb praktycznie każdego obiektu. Nasze oprogramowanie używane jest w obiektach typowo biurowych, szpitalach, hotelach, kampusach akademickich, muzeach, stadionach, bazach wojskowych, lotniskach oraz w przemyśle. W każdym z tych przypadków GEMOS został dostosowany do specyfiki konkretnego obiektu. Nie ma dwóch takich samych rozwiązań, różnią się w kwestii dobranych podsystemów, prezentacją danych, zaimplementowanymi procedurami postępowań a także wielkością. Począwszy od rozwiązań niewielkiej skali jak jednostanowiskowych do implementacji redundantnych z centrami obsługi, w których jednocześnie pracuje kilkunastu operatorów. GEMOS sprawdza się także w zarządzaniu rozległą infrastrukturą, w której kilkadziesiąt obiektów rozrzuconych jest na terenie całego kraju.

Gemos jest neutralną platformą pozwalającą zintegrować wszystkie systemy i urządzenia w jakie wyposażony jest budynek albo kompleks budynków. Dzięki takiej integracji zarządzanie bezpieczeństwem i komfortem staje się dużo prostsze, bowiem wykonuje się to za pomocą zunifikowanego, bardzo przyjaznego interfejsu graficznego, obsługiwanego przez okno przeglądarki internetowej.

▶ Czym wyróżnia się wasze rozwiązanie na tle konkurencji?

Przede wszystkim tym, że zanim Ela-compil zaczęła oferować system GEMOS swoim partnerom, sama przez wiele lat zajmowała się implementacją tego oprogramowania. Wiedzę na temat funkcjonowania systemów bezpieczeństwa gromadzimy od ponad 28 lat. W związku z tym nasz zespół ma ogromne doświadczenie i doskonale rozumie problemy naszych partnerów biznesowych. Do tego dysponujemy działem R&D, który wnosi bardzo duży wkład w rozwój systemu GEMOS. Oferowany przez nas moduł FM Expert został opracowany przez naszych programistów i jest odpowiedzią na potrzeby osób zajmujących się zarządzaniem infrastrukturą. Do tego należy jeszcze dodać to, że poza systemami bezpieczeństwa potrafimy zintegrować każdy dowolny system. Jeden z naszych klientów poprosił nas o dołączenie do istniejącej już instalacji, w której zintegrowane są m.in. telewizja dozorowa oraz kontrola dostępu, systemu wag zainstalowanych na wjeździe i wyjeździe z terenu zakładu. Takie rozwiązanie, na podstawie rejestrowanego obrazu, rozpoznawania tablic rejestracyjnych oraz odczytu wagi pojazdu, pozwoli nadzorować system dostaw surowców oraz spedycję produktów. Często rozwiązania podsuwają nam sami użytkownicy, a my potrafimy szybko na nie reagować.

▶ Czy często zapominamy o fundamentalnej kwestii bezpieczeństwa w naszych przestrzeniach?

Moim zdaniem dotąd różną wagę przywiązywano do poszczególnych aspektów bezpieczeństwa w obiektach. O ile dużą uwagę przywiązuje się do ochrony przeciwpożarowej już na bardzo wczesnym etapie inwestycyjnym, o tyle w dalszym okresie użytkowania obiektu, z eksploatacją

urządzeń ppoż. bywa różnie. Znam wiele przypadków, gdzie borykano się z problemem zapewniania odpowiedniej temperatury czy wymiany powietrza w pomieszczeniach, a których powodem były uszkodzone klapy ppoż. Niektóre z nich nigdy nie były sprawdzone.
Brakowało monitorowania położenia klap. Dzisiaj skuteczna wentylacja jest bezwzględnym warunkiem zapewnienia bezpieczeństwa z powodu zakażenia wirusem. Z tego powodu nie można sobie pozwolić na najmniejszą nawet awarię. Opracowując moduł FM Expert, który osobom odpowiedzialnym za FM dostarcza wiedzę o stanie wszystkich zintegrowanych urządzeń, ich awaryjności oraz pozwala ocenić skuteczność napraw i konserwacji, nie mieliśmy pojęcia jak bardzo przydatnym narzędziem stanie się w obecnej sytuacji.

▶ Jesteśmy w dosyć specyficznym okresie. Jakie są wyzwania dla integracji systemów bezpieczeństwa w budynku?

Poza typowymi zagrożeniami, z jakimi zwykle mieliśmy do czynienia, jak np. pożar, kradzież czy sabotaż albo atak terrorystyczny, obecnie dochodzi zagrożenie związane z epidemią COVID-19. W związku z tym pojawiają się nowe wyzwania. Przede wszystkim system GEMOS sprawdził się w okresie lockdownu, podczas którego mimo niewielkiego ruchu w budynkach, należało cały czas utrzymywać sprawność wszystkich urządzeń. Teraz, kiedy życie powoli wraca do normy, zarządcy obiektów starają się zapewnić wszystkim poczucie bezpieczeństwa w swoich obiektach. Testowane są rozwiązania innowacyjne zarówno pod względem technicznym, jak i organizacyjnym. Naszym zadaniem jest wesprzeć naszych klientów w tym procesie. Staramy się implementować poszczególne pomysły w taki sposób, aby maksymalnie zautomatyzować dany proces, wykorzystując efektywnie istniejącą infrastrukturę. Są to projekty wykorzystujące postęp techniczny, jak np. kamery termowizyjne czy systemy liczenia osób. Z drugiej strony chodzi o wykorzystanie istniejących systemów, jak np. kontrola dostępu. Okazuje się bowiem, że można ustalać harmonogramy i ewidencjonować proces dezynfekcji w poszczególnych miejscach, wykorzystując system telewizji dozorowej w połączeniu z identyfikacją realizowaną przez czytniki kontroli dostępu. Taką funkcjonalność wykorzystywano wcześniej do kontroli obchodów pracowników ochrony. Zauważamy również zainteresowanie wykorzystaniem systemu GEMOS do tworzenia cyfrowych map odczuwalnego przez ludzi komfortu, wykorzystując poza tradycyjnymi, dodatkowe czujniki temperatury, wilgotności oraz zawartości dwutlenku węgla.

O ile dużą uwagę przywiązuje się do ochrony przeciwpożarowej już na bardzo wczesnym etapie inwestycyjnym, o tyle w dalszym okresie użytkowania obiektu, z eksploatacją urządzeń ppoż. bywa różnie. Znam wiele przypadków, gdzie borykano się z problemem zapewniania odpowiedniej temperatury czy wymiany powietrza w pomieszczeniach, a których powodem były uszkodzone klapy ppoż. Niektóre z nich nigdy nie były sprawdzone.

▶ Jak widzi pan najbliższe miesiące w branży? Czy inwestycje i wasze projekty idą normalnym torem?

Aktualnie projekty prowadzone są bez większych zakłóceń. Jednak muszę przyznać, że są to duże projekty, które planowane były od kilku lat i których zatrzymanie nie byłoby takie proste. Nie widzę dla nich zagrożeń, podobnie jak dla planowanych inwestycji infrastrukturalnych. Jeżeli chodzi o najbliższą przyszłość, to już pojawiają się tematy związane z modernizacją istniejących obiektów i dostosowaniem ich pod kątem zagrożeń COVID-19. Mamy wiele zapytań obecnych użytkowników systemu GEMOS – a jest ich blisko dwustu – o takie właśnie możliwości. Odpowiadamy także na potrzeby branży FM, organizujemy przeznaczone dla nich webinaria w których, mamy nadzieję, dostrzegą potencjał, jaki drzemie w technologii GEMOS i zechcą wykorzystać go w swoich projektach. Nasze rozwiązania można bowiem implementować nie tylko w nowych inwestycjach, ale także już w istniejących.

GEMOS
advanced PSIM

NARZĘDZIE DLA ZARZĄDCÓW BUDYNKÓW FM Expert

Czy masz problem z:

- Fałszywymi alarmami?
- Ze sprawdzeniem co robią Twoi operatorzy?
- Z rozliczaniem prac konserwacyjnych?
- Z raportowaniem tego co się dzieje na obiekcie?
- Oszacowaniem kosztów których można uniknąć?

Moduł FM Expert pozwoli ci w prosty i zautomatyzowany sposób zarządzać obiektem.

FM Expert to intuicyjny w obsłudze, dedykowany moduł systemu GEMOS, który został opracowany na podstawie rzeczywistych potrzeb i oczekiwań, oraz przy współudziale użytkowników rozwiązania. Zadaniem modułu jest wsparcie procesu decyzyjnego zarządców obiektów, poprzez dostarczenie w przejrzystej i czytelnej postaci danych gromadzonych w centralnej bazie systemu zarządzania budynkiem GEMOS, także tych pochodzących ze zintegrowanych przez niego systemów technicznych budynku.

Nagminne wywoływanie alarmów przez zainstalowane systemy odczula personel od szybkiego reagowania na pojawiające się ostrzeżenia. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że w przypadku prawidłowo zasygnalizowanego alarmu, nie zostaną właściwe i adekwatnie zrealizowane procedury przewidziane na daną okoliczność. Taka sytuacja stanowi zagrożenie dla osób przebywających na terenie obiektu w którym dochodzi do częstego alarmowania. Fałszywe czy tzw. bezsensowne alarmy, poza oczywistym zagrożeniem, fatalnie wpływają na wizerunek danej instytucji a także, bardzo często tworzą niepotrzebne koszty.

Jak dotąd, trudno było zmierzyć jakość wykonywanych prac konserwacyjnych. Problem polegał na tym, aby uchwycić w jednym miejscu ilość awarii, wyłączeń czy generowanych alarmów. Na zachowaniu ciągłości bezawaryjnej pracy zależy każdemu zarządcy obiektem. Każda awaria wiąże się z określonymi kosztami, które odpowiednia konserwacja może zredukować do akceptowalnego minimum. Obiektywna ocena przeprowadzanych prac konserwacyjnych umożliwia racjonalne zarządzanie budżetem.

FM Expert pozwala na odkrywanie powiązań pomiędzy gromadzonymi danymi, analizowanie ich oraz identyfikowanie niewidocznych na pierwszy rzut oka zależności. FM Expert stanowi wiarygodną podstawę do analizy i oceny prac służb technicznych, ochrony oraz firm odpowiedzialnych za konserwacje urządzeń. Zapewnia zarządcy obiektu pełen pakiet informacji o stanie instalacji i urządzeń w budynku. Zgromadzone informacje przedstawiane są w formie wykresów kołowych i słupkowych lub zestawień tabelarycznych. Dane te mogą być również wyeksportowane do popularnych formatów .xls, czy .pdf.

elacompil

Ela-compil sp. z o.o.
ul. Szczepanowskiego 8
60-541 Poznań

+48 61 869 38 50
office@ela.pl
www.ela.pl

Kompetencje przyszłości w świecie FM

Rozpoczęła się czwarta rewolucja przemysłowa – tak twierdzi spora grupa badaczy. Zmienia się także sytuacja na rynku pracy. Obecnie o losach pracownika nie decyduje już wyuczony zawód. Znacznie istotniejsza stała się umiejętność dostosowania się do nowych warunków i zestaw odpowiednich kompetencji.

Magdalena Wachnicka

Rzeczywistość, w której aktualnie funkcjonujemy, to czas szybkich i nieprzewidywalnych zmian. Wielu badaczy mówi o czwartej rewolucji przemysłowej. W przeszłości życie społeczności zmieniły maszyny parowe, następnie energia elektryczna i masowa produkcja, kolejno ogromną rolę odegrała automatyzacja i komputery. Dzisiaj rzeczywistość kreuje sztuczna inteligencja.

Jakie kompetencje są niezbędne wśród przedstawicieli branży FM, aby podążać za tymi zmianami? Czy w świecie VUKA, gdzie zmiana jest jedną ze stałych elementów, możemy opierać się na umiejętnościach stanowiących dotychczasowy trzon jeszcze względnie młodej branży?

Myślę, że trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż przewagę konkurencyjną zdobywają te firmy, które niezależnie od otoczenia biznesowego szybko reagują na zmiany, czy to technologiczne, czy społeczne i mają w swoich zasobach pracowników, którzy bez większego wysiłku adaptują się do nowej rzeczywistości.

Kiedy wrócimy pamięcią do projektów, którymi zarządzaliśmy przed dziesięcioma czy piętnastoma laty, zauważamy ogromny postęp technologiczny. Bardzo wiele procesów zostało usprawnionych, relacji opisanych i zaprogramowanych. Partnerzy biznesowi coraz bardziej świadomi swoich oczekiwań, komunikują o potrzebach związanych ze współpracą z doświadczoną firmą, w której zwraca się uwagę na stały rozwój kompetencji pracowników. Bo im więcej w naszym otoczeniu nowych technologii, tym większy nacisk musimy kłaść na kompetencje miękkie.

W przygotowanym i opublikowanym przed trzema laty raporcie RISC i IFMA „Raising The Bar"[1] autorzy zwracają uwagę na umiejętności kluczowe do

[1] Za: https://www.rics.org/uk/news-insight/research/research-reports/raising-the-bar-strategic-fm/ [dostęp online: 13.08.2020].

sprawnego świadczenia usług, takich jak zarządzanie relacjami i wykorzystanie nowych technologii. Zatem kompetencje przyszłości pracownika branży FM, rozumiane jako zbiór wiedzy, a także umiejętności i cech, pozwalających na efektywne wykonywanie powierzonych zadań, powinny te procesy usprawniać.

Wśród pracowników, którzy łatwiej zaadaptują się do zmieniającego się środowiska biznesowego, będą osoby, które charakteryzuje:

- krytyczne myślenie,
- kreatywność,
- umiejętność samodzielnej nauki,
- kompetencje cyfrowe,
- empatia,
- umiejętność współpracy w zróżnicowanych wiekowo i kulturowo grupach,
- komunikacja,
- współpraca w rozproszonej grupie.

Krytyczne myślenie, rozumiane jako logiczne analizowanie, łączenie faktów, zdarzeń, oddzielenie faktów od ocen czy emocji. W czasach nowoczesnych technologii, ogromnej ilości danych – cenną umiejętnością jest rozróżnienie, które informacje są prawdziwie, jak możemy zastosować dotychczasowe doświadczenia, aby wykorzystać te umiejętności w celu poprawy efektywności, optymalizacji procesów budynkowych.

Kreatywność rozumiana jako myślenie niestandardowe, odejście od wypracowanych, utartych schematów działania. Otwartość na implementowanie nowych rozwiązań. Kreatywność mocno koreluje z innowacyjnością. W tym podejściu pracownik branży FM poprzez dostrzeganie problemów budynkowych z różnych perspektyw, prezentując analityczne podejście do rozwiązania problemów, inicjuje i wprowadzana zmiany i ulepszenia. Zatem kreatywność i innowacyjność odzwierciedlają oczekiwania względem branży FM. Termin Facility Management tłumaczony jest bowiem jako „zarządzanie udogodnieniami" i wskazuje na taką rolę operatora FM.

Umiejętność samodzielnej nauki rozumiana jako wykorzystanie naszych wrodzonych predyspozycji do poznawania nowych zagadnień, samodzielnego dokształcania się. Alvin Eugene Toffler, amerykański pisarz, autor prac na temat cyfrowej rewolucji, rewolucji komunikacyjnej i korporacyjnej oraz osobliwości technologicznej powiedział, że „analfabetami XXI wieku nie będą ludzie nieumiejący czytać czy pisać, ale ci, którzy nie będą się uczyć, oduczać i uczyć na nowo". Kluczem do wzmacniania tej kompetencji jest zarówno poznanie swojego potencjału poprzez diagnozę kompetencji, np. DISC D3, którą wykorzystujemy w VINCI Facilities Polska, jak i m.in. analiza inteligencji wielorakich, wskazująca, w jaki sposób wykorzystać nasze wrodzone zdolności, aby uczyć się, koncentrować czy abstrakcyjnie myśleć, podążając za naszymi unikatowymi predyspozycjami.

Kompetencje cyfrowe rozumiane jako umiejętność używania technologii do kreowania wartości. Istotna będzie zdolność do współpracy wirtualnej w sposób wydajny i zaangażowany, umiejętne korzystanie z mediów społecznościowych poprzez krytyczną ocenę treści i wykorzystanie ich w skutecznej komunikacji. Niezwykle istotne będzie właściwe korzystanie z informacji i danych o kliencie w sposób bezpieczny, dbanie o właściwe pozyskiwanie, przetwarzanie danych i unikanie incydentów związanych z cyberprzestępstwami.

Empatia rozumiana zarówno jako umiejętność rozpoznania i nazwania emocji własnych, jak i emocji innych. Rozwój tej kompetencji pozwala na rozładowanie napięć i konfliktów. Budowanie zaufania i efektywną współpracę poprzez zwracanie uwagi na stany psychofizyczne współpracowników i przedstawicieli klientów. Zwłaszcza teraz, kiedy pracujemy częściowo zdalnie, ograniczamy współpracę bezpośrednią, kluczowym elementem wspierającym stabilność jest chęć zrozumienia faktu, że każdy z nas jest inny. Inaczej reagujemy na zmianę, mamy inny styl komunikacji, nasze reakcje na stres są odmienne. Inne jest też tempo przystosowania się do nowego otoczenia. Za tymi działaniami kryją się różne stany emocjonalne wpływające na efektywność zawodową.

Umiejętność współpracy w zróżnicowanych wiekowo i kulturowo grupach rozumiana jako akceptacja odmienności stylów pracy wynikających z wieku i kulturowego pochodzenia pracowników. W przywołanym uprzednio raporcie RISC i IFMA „Raising The Bar" autorzy wskazują na potrzebę rekrutacji nowych talentów, aby zastąpić nimi starzejącą się społeczność branży FM. Jest to długotrwały proces, zatem za Camem Marstonem, ekspertem ds. zmiany pokoleniowej i jej wpływu na miejsce pracy oraz rynek, powiedziałabym, że umiejętność współpracy międzypokoleniowej daje szansę na tworzenie wydajnych i zmotywowanych zespołów, ale także sprawną współpracę z klientami.

W moim pokoleniu powszechne było przekonanie, że zawód wybieramy na całe życie. Dzisiaj wiemy, że o naszej sytuacji na rynku pracy nie będzie decydować wyuczona profesja, ale dotychczasowe doświadczenie zawodowe oraz odpowiedni zestaw kompetencji, duża elastyczność w działaniu. Zatem kiedy świat wokół nas się zmienia i branża FM także tym zmianom podlega, pracownik przyszłości powinien zadbać o rozwój umiejętności niezbędnych do podążania za nową rzeczywistością. Ogromną rolę w rozwoju potencjału kadry odrywają świadomi liderzy, którzy kształtują politykę personalną wzmacniającą zaangażowanie, wytrwałość i lojalność pracowników.

W każdej z organizacji dostrzegamy pracowników wielu pokoleń, a poprzez zrozumienie preferencji dotyczących miejsca pracy, motywatorów do działania, podejmowania decyzji, potrzeb komunikacyjnych, jesteśmy w stanie maksymalnie wykorzystać potencjał tkwiący w generacjach. W wielu firmach w branży FM zatrudniani są pracownicy z Ukrainy czy Białorusi. Mimo bliskości kulturowej, musimy zdawać sobie sprawę z różnego modelu postrzegania przywództwa, efektywności, podziału odpowiedzialności, podejścia do realizacji zadań z uwzględnieniem przepisów BHP tych pracowników. Zespoły zróżnicowane kulturowo analizują realizację usługi z szerszej perspektywy, z poziomu innego doświadczenia, co pozwala na wprowadzanie nowych, nieszablonowych rozwiązań.

hybrydowych, łącząc prace w biurze z praca zdalną. Zachowując reżim sanitarny, unikamy bezpośrednich kontaktów, czy to ze współpracownikami, czy klientami. Wykorzystujemy komunikatory, takie jak Teams czy Zoom do codziennych spotkań, szkoleń czy negocjacji. Ta forma pracy, mimo wykorzystania narzędzi do komunikacji, do zarządzana zadaniami, platform helpdesk raportujących stan realizowanych prac w nieruchomościach, wymaga ogromnego zaangażowania do budowania rytuałów zespołowych. Brak stałego bezpośredniego kontaktu wśród wielu menadżerów kojarzy się ze spadkiem wydajności pracowników. Liderzy, którzy w swoich zespołach mogą liczyć na porozumienie, rozumiane jako branie współodpowiedzialności

Kreatywność i innowacyjność odzwierciedlają oczekiwania względem branży FM. Termin Facility Management tłumaczony jest bowiem jako „zarządzanie udogodnieniami" i wskazuje na taką rolę operatora FM.

Komunikacja rozumiana jako efektywne przekazywanie i odbieranie komunikatów. Cyfryzacja, automatyzacja, sztuczna inteligencja to hasła przywołujące obraz rzeczywistości, w której zabraknie człowieka. W VINCI Facilities Polska wykorzystujemy w zarządzaniu nieruchomościami nowe technologie, jak rozbudowany system CAFM z elementami „smallBIM" (bogata baza danych technicznych oraz m.in. zdjęcia 360°) czy BIM7D. Niezależnie jednak od wskazanych usprawnień, czynnik ludzki pozostaje nadal w usługach elementem kluczowym, gwarantującym efektywną i partnerską współpracę. Umiejętność wsłuchania się w potrzeby klientów, oferowania usług, które wpłyną pozytywnie na wartość nieruchomości, postepowanie zgodnie z etyką biznesu, są niezwykle ważne zarówno teraz, jak i w przyszłości.

Współpraca w rozproszonej grupie rozumiana jako efektywna komunikacja, realizacja zadań, porozumienie mimo braku stałego bezpośredniego kontaktu. Pracownicy obsługujących nieruchomości w okresie postpandemicznym powrócili do stałej obecności w obiektach, nadal jednak część kadry pracuje w modelach

za efekt, za cel zespołowy, nie mają takich obaw. Istotnym elementem budowania kompetencji przyszłości jest zadbanie o wdrażanie w organizacjach stałej komunikacji wewnętrznej, szkoleń w zakresie wykorzystania narzędzi IT, zadbanie o morale pracowników i ich motywację.

W moim pokoleniu powszechne było przekonanie, że zawód wybieramy na całe życie. Dzisiaj wiemy, że o naszej sytuacji na rynku pracy nie będzie decydować wyuczona profesja, ale dotychczasowe doświadczenie zawodowe oraz odpowiedni zestaw kompetencji, duża elastyczność w działaniu. Zatem kiedy świat wokół nas się zmienia i branża FM także tym zmianom podlega, pracownik przyszłości powinien zadbać o rozwój umiejętności niezbędnych do podążania za nową rzeczywistością. Ogromną rolę w rozwoju potencjału kadry odrywają świadomi liderzy, którzy kształtują politykę personalną wzmacniającą zaangażowanie, wytrwałość i lojalność pracowników.

Mam przyjemność pracować w organizacji, w której podąża się zarówno za nowymi technologiami w realizacji działań wewnętrznych, jak i tych na rzecz obsługi klientów. Poszukujemy i oferujemy nowe rozwiązania w celu zwiększenia efektywności energetycznej nieruchomości. W VINCI Facillities Polska doceniamy otwartą komunikację, dzięki której stale usprawniamy procesy, aby pracownicy, organizacja i współpracujące z nami podmioty stały się beneficjentami zapoczątkowanej już czwartej rewolucji. Tomasz Ruczaj, dyrektor zarządzający VINCI Facilities Polska wraz zarządem realizuje politykę długoterminowej i partnerskiej współpracy. Jak sam mawia: „Nasz główny cel na następne lata to cyfryzacja i digitalizacja procesów zarządzania technicznego nieruchomościami. Rozwój systemu CAFM, z którego korzystamy, z elementami BIM7D. Bo niezależnie od tego, czy następną rewolucję przyniesie kolejna pandemia, rozwój biotechnologii czy może kryzys klimatyczny, tylko silna organizacja wewnątrz, jest w stanie poradzić sobie z niesprzyjającymi czynnikami zewnętrznymi.

O autorze

Magdalena Wachnicka
HR Manager w VINCI Facilities Polska Sp. z o.o., certyfikowany konsultant DISC D3, absolwentka studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego

Specjalizuje się we wdrażaniu skutecznych narzędzi rozwoju w obszarze kompetencji managerskich. Prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania stresem, budowania zaangażowanych i odpowiedzialnych zespołów, efektywności osobistej, kompetencji komunikacyjnych.
Jest praktykiem biznesu. Ma 11-letnie doświadczenie w branży Facility Management w obszarze operacji, sprzedaży, marketingu, ale to ostatecznie HR pozwoliło jej poznać potrzeby klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych. Zgodnie z posiadaną wiedzą implementuje efektywne działania wspierające biznes.

MIESZKANIE I WSPÓLNOTA
PORADNIK WŁAŚCICIELI I ZARZĄDCÓW

OGÓLNOPOLSKI KONGRES ZARZĄDCÓW NIERUCHOMOŚCI, SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWYCH I DEWELOPERÓW

W FORMULE ONLINE BEZPŁATNIE!

Współczesne wyzwania zarządcy nieruchomości w czasie rosnących oczekiwań mieszkańców i dynamicznych zmian prawnych

17 WRZEŚNIA | 10.00-17.00

7 GODZIN PRAKTYCZNYCH WSKAZÓWEK
z zakresu finansów, prawa oraz techniki, dzięki którym zoptymalizujesz swoją pracę, unikniesz potencjalnych skarg i utrzymasz przyjazną atmosferę z lokatorami

2 WIRTUALNE POKOJE
z możliwością skorzystania na żywo z konsultacji doświadczonych ekspertów z zakresu prawa nieruchomości i technicznych aspektów zarządzania nieruchomością

6 PANELI
wskazujących na rozwiązania teraźniejszych problemów zarządcy nieruchomością odnoszące się m.in. do: odpadów komunalnych, garaży, instalacji gazowych i zużycia energii cieplnej

TEMAT SPECJALNY
jak zapewnić bezpieczeństwo sanitarne w nieruchomości w okresie zagrożenia epidemiologicznego – rekomendacje i dobre praktyki, które należy wdrożyć przed kolejną falą epidemii

Wśród tematów.

ODPADY KOMUNALNE
Sprawdź, jak poradzić sobie ze wzrostem opłaty śmieciowej i dowiedz się, od czego jest zależna jej wysokość. Dzięki prelekcji będziesz miał pewność, jak prawidłowo wypełnić deklarację.

MONITORING
Poznamy wymagania prawne i techniczne, które pozwolą na legalne użytkowanie systemu monitorującego. Skupimy się także na ochronie danych osobowych.

GARAŻE
Ekspert przedstawi rodzaje funkcjonowania garaży oraz poruszy najczęściej spotykane problemy dotyczące remontów oraz utrudniania w użytkowaniu miejsc.

KONTROLA INSTALACJI GAZOWYCH
W trakcie kongresu dowiesz się, jak zaprojektować instalację gazową, by mieć pewność, że jest bezpieczna i zgodna z wymogami oraz poznasz procedury prawidłowego przebiegu jej kontroli.

TERMOMODERNIZACJA
Poznasz poszczególne etapy przeprowadzania prac, dowiesz się o środkach ich finansowania oraz o korzyściach z wdrożenia. Poruszone zostaną także aspekty prawne i techniczne.

KOMUNIKACJA Z LOKATOREM
Przyjrzymy się codziennym problemom związanym z relacjami międzyludzkimi w pracy zarządcy. Trener biznesu odniesie się do kwestii rozwiązywania konfliktów z lokatorami oraz skutecznej komunikacji.

Weź bezpłatny udział

www.kongreszarzadcy.pl

Jak tworzyć przestrzenie biurowe, które łączą pracowników i sprzedają?

Szef – Władca, szefowa działu HR – Opiekunka, najstarszy pracownik – Mędrzec... Współczesny marketing wykorzystuje typologię, która zawiera dwanaście archetypów inspirowanych interpretacjami psychologii Junga. Ma to związek z późniejszymi wyborami klientów.

Diana Pakulska-Okraska

Czy kiedykolwiek się zastanawiałeś, dlaczego jedni jeżdżą volvo, a inni mercedesem, choć cena i jakość samochodów jest porównywalna? Czy twoje zainteresowanie wzbudziło to, z jakiego powodu niektóre kobiety kupują bieliznę w Triumph, a inne w Victoria Secret, mimo iż obie marki mają piękne i zmysłowe kolekcje? A być może zauważyłeś, że są osoby, z którymi już przy pierwszym spotkaniu rozmawiasz swobodnie na wiele tematów, ale są też osoby, z którymi nawiązanie rozmowy jest bardzo trudne? Marketing od lat korzysta z tej wiedzy, budując dobrą komunikację z klientem. To nie przypadek, iż jedne osoby kupują samochody marki Volvo, a inne Mercedes. To też nie jest przypadek, że są zwolenniczki marki Triumph i wielbicielki Victoria Secret. A przecież to nie jedyne marki samochodów i bielizny, które można kupić. Na rynku jest wielu producentów z tej samej dziedziny i każdy sprzedaje swoje produkty czy usługi. Oczywiście, pojawiają się różnice w cenie czy jakości, jednak

mimo wszystko jest wiele marek, które są porównywalne pod względem ceny i jakości produktu. I każda z nich ma swoich klientów.
Odpowiedzią są archetypy osobowości. Już na początku XX wieku Carlo Gustav Jung, szwajcarski psychiatra i psycholog, wprowadził pojęcie archetypu, czyli uniwersalnego wzorca istniejącego od zarania dziejów. Symbolu, który bez głębokiej analizy od razu nam się kojarzy. Możemy go wizualizować. Znamy jego główne cechy, a nawet potrafimy ocenić na poziomie emocji, czy go lubimy, czy nie. We współczesnym marketingu wykorzystuje się typologię zawierającą 12 archetypów inspirowanych różnymi interpretacjami psychologii jungowskiej. Margaret Mark i Carol S. Pearson scharakteryzowały i opisały je w swojej książce: „The Hero and The Outlaw. Building Extraordinary Brand Trough the Power of Archetypes".
Jakie emocje wzbudza w tobie Bohater? A jakie Błazen? Władca? Być może któraś z tych postaci jest dla Ciebie negatywna? Być może wiesz, jak one wyglądają i jakie mają cechy?
Jakie emocje wzbudza w tobie Kochanka, Mędrzec, Opiekun?
Zastanów się przez chwilę i sprawdź, czy potrafisz, bez większej analizy, opisać te postaci i odpowiedzieć na pytanie: którą z nich lubisz, a której nie? Być może od razu widzisz osobę z twojego otoczenia, której nadałbyś jeden z tych archetypów osobowości. Szef firmy to Władca, działa autorytarnie, szybko podejmuje decyzje, lubi blichtr i uznanie. Dyrektor marketingu to Błazen, spontaniczny w działaniu, lubi żarty i zabawę. Szefowa działu HR to Opiekunka, osoba ciepła i troskliwa wobec pracowników. Najstarszy pracownik działu technicznego jest Mędrcem, dzieli się swoją wiedzą na temat produktu czy usługi. Choć mało prawdopodobne, może też być inaczej. Kto w twoim otoczeniu kojarzy ci się z którąś z tych postaci?
Każdy z nas, niezależnie od wykształcenia, pozycji społecznej, zawodowej i finansowej oraz od miejsca, w którym mieszka, ma inną osobowość. Ta osobowość kształtuje się w okresie dorastania poprzez sposób wychowywania, rodzinne przekazy pokoleniowe, środowisko edukacji, a także filmy, bajki, książki i wiele innych emocjonalnych przeżyć. 12 archetypów to: Twórca, Opiekun, Władca, Błazen, Dziewczyna z sąsiedztwa, Kochanek, Bohater, Buntownik, Czarodziej, Niewinna, Odkrywca i Mędrzec.

Każdy pracownik sprzedaje. Nawet ten, który nie ma kontaktu z klientem. Każdy, kiedy tylko mówi o firmie, w której pracuje, to sprzedaje produkt tej firmy czy usługę. Mówiąc o problemach w pracy, mówiąc o własnych sukcesach, kreuje jej obraz na zewnątrz.

Co wspólnego z archetypami osobowości mają marki Volvo i Mercedes?

Wszystko. Obie te marki są budowane na konkretnym archetypie. Cała ich komunikacja: wizualna, słowna, dźwiękowa, opiera się na konkretnych skojarzeniach. Nawet wyposażenie oraz styl produktu związany jest z archetypem. Marka Volvo to archetyp Opiekuna, a Mercedes to archetyp Władcy. Doskonale tę różnicę było widać jeszcze 20 lat temu. Wtedy statystycznie każdy prezes, właściciel firmy, szef wybierał na swój samochód służbowy właśnie Mercedesa. Natomiast Volvo było wybierane dla dyrektorów, handlowców, osób, które z założenia zajmowały odpowiedzialne i ważne dla bezpieczeństwa firmy stanowiska.
Pewnie zastanawia cię, jak to się dzieje?
Tak jak wspomniałam wcześniej, marketing doskonale to wykorzystuje, to tworząc komunikację marki z klientem. Robi to poprzez używanie konkretnego języka, który jest dopasowany do odpowiedniego archetypu naszej osobowości.
To tak jak mówić w języku, który rozumie tylko jeden typ archetypu (lub więcej, gdyż niektóre cechy archetypów są wspólne).
To dlatego, kiedy spotykamy kogoś w naszym biznesowym lub prywatnym życiu, od pierwszego momentu dobrze się porozumiewamy. Mamy wiele wspólnych tematów, a podczas rozmowy nie zauważamy upływającego czasu. I też z tego powodu zwyczajnie kogoś nie lubimy, a wspólna rozmowa jest mało interesująca i czas dłuży nam się nienaturalnie. Archetyp to uniwersalny język, który w dużej mierze rozumie od razu ten sam archetyp, a inny potrzebuje czasu. Dla osób o takiej samej osobowości zrozumiały jest przekaz, bez głębszej analizy i rozważania. Od razu zrozumiała jest intencja wypowiedzi czy przekaz wizualny.

Jak wykorzystać archetyp osobowości w tworzeniu przestrzeni biurowej?

Jest to bardzo proste. Marki mają swoje archetypy odzwierciedlające archetypy osobowości. Wystarczy stworzyć przestrzeń wykorzystując tę wiedzę. Wielokrotnie przekazywane są Brand Booki i książki standardów, określające kolorystykę, logo, symbole, ale zupełnie nieujawniające, jaki archetyp ma dana marka. Pojawia się wtedy niespójność w wizerunku marki, jej komunikacji i wystroju wnętrza. Wynika to z różnych skojarzeń projektantów dotyczących kolorystyki, logo, symboli czy własnych skojarzeń z daną marką. To przekłada się na projekt wnętrza. Wnętrza budują emocje. Wnętrza sprzedają. Pozwalają nam się utożsamiać z danym produktem lub nie. Budują negatywne podprogowe wspomnienia, co może negatywnie wpływać na realizowane zadania. Mogą też wpływać na pobudzenie zmysłów i zaangażowanie. Dobrze zaprojektowane wnętrze ułatwia podjęcie decyzji o zakupie, natomiast źle zaprojektowane od tego zakupu odstrasza.
Projektant, który dostaje do zrealizowania projekt

wnętrza na podstawie wytycznych dotyczących kolorów lub własnych skojarzeń z marką, będzie miał wielką trudność zaprojektować wnętrze, które będzie autentyczne. Być może stworzy przestrzeń spójną z marką, bo wykorzysta te same kolory, ale dalece prawdopodobne jest to, że firma nie uzyska autentyczności w wymiarze wnętrza czy sprzedaży. Jednak kiedy swój projekt oprze o archetyp marki i połączy go z wytycznymi Brand Booka, ma szansę uzyskać wnętrze nieprawdopodobnie spójne z całym wizerunkiem firmy.

pracownika i wykorzystując archetyp marki, ukierunkowują konkretny język do danej osobowości. To właśnie w taki sposób Facebook pozyskuje kreatywnych, otwartych na zmianę, śmiałych w wyobrażeniach i nowych pomysłach, pracowników. Jako marka o archetypie Odkrywcy poszukuje do pracy ludzi o osobowości Odkrywcy. Osób, które charakteryzują się szukaniem lepszej rzeczywistości, ciekawych innego świata, innych rozwiązań, potrzebujących silnych bodźców i dążących do perfekcji. Czy nie takie właśnie są wnętrza Facebooka na całym

Dość często naśladuje się ciekawe wnętrza, jak biura Facebooka, Google'a czy innych wiodących firm. Używa się argumentów, iż „projektujemy wnętrza podobne do Facebooka, gdyż brakuje nam pracowników, a oni takie wnętrza kochają". Po realizacji okazuje się, że zamierzenie i cel firmy nie zostały osiągnięte, a wnętrza nie spełniły swojego zadania.

Dość często naśladuje się ciekawe wnętrza, jak biura Facebooka, Google'a czy innych wiodących firm. Używa się argumentów, iż „projektujemy wnętrza podobne do Facebooka, gdyż brakuje nam pracowników, a oni takie wnętrza kochają". Po realizacji okazuje się, że zamierzenie i cel firmy nie zostały osiągnięte, a wnętrza nie spełniły swojego zadania. Jednym z powodów jest fakt, iż projektowaną przestrzenią nie jest biuro firmy o archetypie Odkrywcy, a taki archetyp ma właśnie Facebook. Archetypy to zbiór społecznych skojarzeń, które określane są poprzez nazwę i symbol. Dzięki temu projektant znający archetyp danej marki ma szansę stworzyć wnętrze spójne z komunikacją marki oraz autentyczne dla pracowników.

Jak przestrzeń biurowa tworzy autentyczność w oczach klienta?

Nie zawsze klient marki jest tylko tą osobą, która kupuje jej produkty lub usługi. Jest jeszcze jeden rodzaj klienta. Jest to kandydat na pracownika. Obszar dość znany dla osób zajmujących się pozyskaniem pracowników i tematem Employer Brandingu. Tworząc komunikację do przyszłego świecie? Pracownicy, którzy odnajdują się w tych przestrzeniach biurowych, mają możliwość zaspokojenia swojej ciekawości. Wciąż są zaskakiwani nowymi formami. Ponadto te przestrzenie, poprzez intensywność kolorów, barw, kształtów, zaspokajają ich potrzebę doświadczania ciągłych bodźców. To jest jeden z sukcesów firmy w pozyskaniu lojalnych i oddanych pracowników, którzy czują pełną autentyczność i spójność firmy, w której pracują.

Każdy pracownik sprzedaje. Nawet ten, który nie ma kontaktu z klientem. Każdy, kiedy tylko mówi o firmie, w której pracuje to sprzedaje, produkt tej firmy czy usługę. Mówiąc o problemach w pracy, mówiąc o własnych sukcesach, kreuje jej obraz na zewnątrz. Na podstawie tego obrazu i towarzyszących emocji słuchacz podejmie w przyszłości decyzję, czy kupić jej produkt, usługę, czy nie.

Badacze psychologii sprzedaży już dawno udowodnili, że kupujemy dzięki naszym emocjom i pod ich wpływem, a nie dzięki logicznej analizie. Pracownik, który pracuje w firmie spójnej z jego archetypem osobowości, czuje jej autentyczność, bardziej się z nią utożsamia. W momencie rzeczywistej sprzedaży i rozmowy z klientem o tym samym archetypie osobowości, ma naturalną łatwość w pokazywaniu korzyści czy reagowaniu na obiekcje, gdyż mówi swobodnie tym samym językiem.

Nie ma konieczności czytania wielu publikacji Carla Gustava Junga dotyczących archetypów osobowości, zwłaszcza iż jest to żmudna i mało przyjemna rozprawa psychologiczna sprzed 100 lat. Wystarczy wpisać w wyszukiwarce internetowej: „archetypy osobowości" i „archetypy marki". Większość tych publikacji świetnie opisuje i charakteryzuje te postaci. Można też zrobić test, aby sprawdzić, jakim archetypem osobowości się jest.

Ja, Diana Pakulska-Okraska, jestem archetypem Bohatera, który dąży do naprawy świata, aby wszystkim nam żyło się lepiej, a w szczególności tym, którzy pracują w przestrzeniach biurowych. Od lat uważam, że biuro to narzędzie w biznesie, które sprzyja satysfakcji z pracy, efektywności pracowników oraz zwiększaniu dochodów firmy. Dobrze dopasowane do biznesu, pomaga w jego skalowaniu. I właśnie dlatego angażuję się w pisanie artykułów czy tworzenie treści wideo.

A twoja firma jakim jest archetypem?

O autorze

Diana Pakulska-Okraska
Inżynier, Coach, Trener

Założycielka i Prezes Zarządu firmy ECLIPSE Projekt, specjalizującej się w projektowaniu instalacji w przestrzeniach biurowych. Prowadzi kanał na YouTube Przestrzeń Przyjazna Pracy. Autorka programu rozwojowego Design & Business Coaching, w którym towarzyszy przedsiębiorcom w budowaniu ich fajnych biznesów, które dają im wielką satysfakcję i realizację własnych pasji. Prowadzi przedsiębiorców w procesach coachingowych i mentorskich, korzystając z własnego doświadczenia w poszukiwaniu swojego szczęścia.

Style pracy i modele hybrydowe

Pandemia koronawirusa zmieniła na wiele tygodni sposoby funkcjonowania organizacji. Nawet te, które realizowały do tej pory konserwatywne polityki zarządzania zespołami, nakazały wykonywanie zadań w trybie zdalnym. To doświadczenie zmieniło nie tylko wyobrażenie o tym, jak mogą funkcjonować organizacje, lecz także oczekiwania pracowników. Dziś wiele firm rozważa stworzenie nowych strategii, wykorzystujących pracę zdalną w większym wymiarze, i tworzy plany zarządzania zespołami rozproszonymi. Jak wdrożyć nowe style pracy i modele hybrydowe organizacji pracy oraz aranżacji biur?

Karolina Dudek, Forbis Group

12 marca 2020. Początek nowej ery

Kiedy dwa lata temu kończyłam pisać książkę o polskich biurach, towarzyszyło mi przekonanie, że w trakcie badań uchwyciłam pewien proces przejścia do myślenia o projektowaniu w nowy sposób. Zdecydowałam się wówczas na tytuł, który brzmi może nieco enigmatycznie dla osób spoza wąsko rozumianej branży aranżacji przestrzeni biurowych: „Koniec ery calvadosu". Nie chodzi tu bynajmniej o nazwę zacnego trunku, a o kolor płyty bardzo popularny w latach 90. XX wieku. Czerwono-brązowe meble kojarzyły się wówczas z nowoczesnością, pracą w biurze, prestiżem. To było coś nowego na rynku i w czasach raczkującego kapitalizmu wiele firm wyposażało swoje przestrzenie w biurka i regały właśnie w tym kolorze. Era jasnego dębu, okres przejściowy, który nastał po calvadosie, płynnie przeszła w erę białą: białe blaty, pomocniki i szafki. Inne zaś kolory zaczęły pojawiać się na ścianach i podłogach. Projektowaniu w kolejnych erach towarzyszyła coraz większa koncentracja na zróżnicowanych potrzebach biznesowych i sposobach pracy różnych grup użytkowników, a najmodniejszym modelem organizacji biura był zadaniowy układ przestrzeni, czyli *activity-based workplace*.

Te zmiany następowały w różnym tempie. Inna była dynamika w centrum, gdzie w górę pięły się kolejne biurowce, inna w miastach regionalnych, w międzynarodowych korporacjach i w małych przedsiębiorstwach. Stopniowo jednak następowały wszędzie i proces ten miał charakter liniowy. Od calvadosu, przez jasny dąb do białego.

Niektórzy przygotowywali się do tego kroku od kilku tygodni, bo w kwaterach głównych analizowano niepokojące informacje, które płynęły z peryferii świata. Trochę jak w World War Z – tylko bez zombie. Na szczęście. Jak trafnie komentował to jeden z wielu memów krążących w internecie, spodziewaliśmy się, że apokalipsa to anarchia i atak zombie, a okazało się, że to home office i brak papieru toaletowego.

Od kwietnia więc Office Managerowie, działy nieruchomości i Facility Managementu przygotowywały biura na bezpieczny powrót pracowników. Zielona, żółta, czerwona – biura zostały podzielone na strefy. W czerwonej – najwięcej kontaktów ze światem zewnętrznym, wymagane najsurowsze procedury, potencjalnie największe niebezpieczeństwo zakażenia. W strefie żółtej umiarkowany poziom zagrożenia epidemicznego. Strefa zielona – względnie liberalnie, dozowniki z płynami, zasady dystansowania fizycznego, ekrany oddzielające pracowników, limity osób mogących w tym samym czasie przebywać razem w poszczególnych pomieszczeniach. Od sierpnia trójkolorowa staje się cała Polska.

Calvados został wycofany z oferty produktowej firm wiodących na polskim rynku w 2016 roku. I ta data symbolicznie zamyka pewną epokę.

Nie sądziłam jednak, że nowa era nadejdzie tak szybko, a jej symbolem będą aż trzy kolory jednocześnie: zielony, żółty i czerwony, a najpopularniejszym sposobem organizacji pracy stanie się model hybrydowy. Symboliczny początek nowej ery to 12 marca – dzień, w którym zatrzymał się świat.

Lockdown home office. Różne doświadczenia

Światowa organizacja zdrowia ogłosiła tego dnia stan pandemii. W Polsce podjęto decyzję o zamknięciu szkół i przedszkoli. W wielu organizacjach pogaszono światła. Homo officens pochwycili laptopy i ruszyli z biur do domów.

W tym najgorętszym momencie przełomu marca i kwietnia Akademia Leona Koźmińskiego, Kinnarps Polska, Polski Instytut Środowiska Pracy oraz Pro Progresio wspólnie zrealizowały badanie, które miałam przyjemność współprowadzić: Praca z domu 2020, warunki pracy z domu w czasie pandemii i wyzwania z tym związane. Badania ilościowe (ankieta dostępna online) uzupełnione były częścią jakościową – wywiadami z osobami, które po wypełnieniu ankiety pozostawiły kontakt do siebie i wyraziły chęć opowiedzenia o swoich doświadczeniach.

Co warto podkreślić, praca zdalna i praca zdalna w czasie pandemii to odmienne tryby i nie należy ich ze sobą utożsamiać. Ten pierwszy do marca był dość uporządkowanym sposobem świadczenia pracy raz lub dwa razy w tygodniu w tych bardziej postępowych organizacjach, które home office oferowały jako jeden z pracowniczych benefitów. Cenionych i dostępnych dla nielicznej grupy, dodajmy.

A ten drugi? No cóż... Gdy w marcu marzenie wielu o pracy zdalnej wreszcie się spełniło, okazało się dla znacznej części dużym wyzwaniem. Szczególnie pierwszych tygodniach kwarantanny. Wszystko, co mogło pójść nie tak, poszło nie tak w wielu zespołach i w całych firmach. VPN-y nie miały odpowiedniej przepustowości i systemy wieszały się nieustannie. Laptopy zamówione szybko u dystrybutorów sprzętu utknęły gdzieś w Chinach i dotarły z ponad miesięcznym opóźnieniem. Menadżerowie od nowa układali procesy i komunikację w zespołach, które próbowały odnaleźć się w chaosie i zapewnić ciągłość działalności. Dzięki dużej mobilizacji udało się, choć było to okupione wieloma nadgodzinami, stresem i frustracją.

Byli też ci, którzy przeszli suchą stopą. Dzięki wdrożonym wcześniej procedurom i technologiom nie odczuli większej różnicy w sposobie organizacji pracy. Nawet oni jednak doświadczali często tego, co wiązało się z izolacją – poczucie odosobnienia i stresu związanego z koniecznością pogodzenia ról zawodowych i rodzinnych. W domach i mieszkaniach znalazły się bowiem całe rodziny – osoby pracujące wraz z dziećmi. Tymi, którym trzeba było pomóc w nauce, i tymi, które domagały się nieustannej uwagi, wymuszając ją płaczem. „Mali terroryści" – to określenie, którym rodzice zastępowali w rozmowach ze mną pojęcie „dzieci".

Gdy opadnie kurz. Zielony, żółty, czerwony

Gdy wprowadzono najpilniejsze zmiany, niezbędne, aby zachować ciągłość biznesową, zaczęto dostrzegać plusy pracy zdalnej. Oszczędność czasu przeznaczanego wcześniej na dojazdy, możliwość lepszej, bardziej elastycznej organizacji czasu pracy czy zdrowszy sposób odżywania. Stopniowo zaczęły się stabilizować nowe praktyki i sposoby działania.

Część pracowników zaczęła wracać, by móc wykonać swoją pracę. Ktoś musi najpierw zeskanować dokumenty, żeby można je było wprowadzić do obiegu elektronicznego. I, niestety, elektroniczny obieg nigdy nie daje się wprowadzić w 100%, zawsze są jakieś dokumenty, które trzeba podpisać tzw. podpisem mokrym.

Od kwietnia więc Office Managerowie, działy nieruchomości i Facility Managementu przygotowywały biura na bezpieczny powrót pracowników.

Zielona, żółta, czerwona – biura zostały podzielone na strefy. W czerwonej – najwięcej kontaktów ze światem zewnętrznym, wymagane najsurowsze procedury, potencjalnie największe niebezpieczeństwo zakażenia. W strefie żółtej umiarkowany poziom zagrożenia epidemicznego. Strefa zielona – względnie liberalnie, dozowniki z płynami, zasady dystansowania fizycznego, ekrany oddzielające pracowników, limity osób mogących w tym samym czasie przebywać razem w poszczególnych pomieszczeniach. Od sierpnia trójkolorowa staje się cała Polska.

Neutralsi, dissujący i propsujący

Przyjrzeliśmy się bliżej różnorodności doświadczeń osób, które uczestniczyły w badaniu „Praca z domu 2020". Nawet jeśli były one odmienne, to miały wspólny mianownik: home office w czasie kwarantanny zmienił style życia. A może należałoby napisać: wywrócił je do góry nogami i postawił pod znakiem zapytania wszystko, co do tej pory uważano za oczywistość, codzienność i normalność.

W odczuciu Anny praca z domu w czasie epidemii nie wpłynęła znaczącą na jej efektywność, udało się jej znaleźć plusy tej sytuacji i odnalazła się w niej. Kasia natomiast czuła się przytłoczona, bo wiele kosztowało ją radzenie sobie z codziennymi obowiązkami. O Marku można powiedzieć, że nie tylko się odnalazł, lecz także miał poczucie, że jego efektywność znacznie wzrosła. To przykłady odzwierciedlające trzy duże grupy naszych respondentów: neutralsi, dissujący i propsujący. Szczegółowo opisane są raporcie z badań „Praca z domu 2020". Zaryzykuję stwierdzenie, że reprezentantów każdej z tych trzech grup odnaleźć można w każdej organizacji. Dissujący popędzili do biur, gdy tylko stało się to możliwe i zadziwiają swoich kolegów regularną obecnością. Twierdzą, że zaczęli wracać do biur, by zachować work-life balance. Propsujący starają się odroczyć ten moment i są wśród nich tacy, którzy do sierpnia, kiedy piszę ten tekst, nie pojawili się w nich od marca ani razu. W ankiecie w jednym z projektów, które prowadzę, nie są wciąż w stanie ocenić zmian wprowadzanych przez pracodawcę, by zapewnić bezpieczną przestrzeń, bo jeszcze jej nie wiedzieli. Neutralsi dostosowują się bez marudzenia do sugestii menadżerów, ale liczą na to, że będą mogli pracować zdalnie dwa dni w tygodniu, gdy sytuacja się unormuje.

Rozproszone, odporne środowiska pracy

Gdy organizacje podjęły pierwsze próby podsumowania tego, co się wydarzyło między marcem a kolejnymi miesiącami, okazało się, że efektywność w wielu działach nie zmalała znacząco, a nawet wzrosła. Biura stały puste lub prawie puste. Najemcy zaczęli negocjować obniżki z czynszu za przestrzenie, z których *de facto* nie korzystali. Zaczęto się też zastanawiać, jaka jest przyszłość biur po pandemii. To, że nie da się wrócić do tego, co było, dla wszystkich uczestników rynku zaczęło stawać się coraz bardziej jasne. Choć niektórzy próbowali mówić o „powrocie do nowej rzeczywistości", jakby nie rozumiejąc, że nie ma żadnego powrotu. Można tylko iść dalej.

Jeszcze w maju opracowaliśmy w Forbis Group koncepcję tego, co to „dalej" może oznaczać dla organizacji, dążących do wykorzystania doświadczeń pracy zdalnej z okresu kwarantanny, dokonanych inwestycji w sprzęt i technologię, i tego, jak bardzo się w tym okresie rozwinęły, a także dla firm, chcących wykorzystać zalety zarówno pracy w biurze, jak i pracy zdalnej, a jednocześnie równoważyć ich mankamenty. Przedstawiliśmy ją w raporcie „Resilient distributed workplace", w którym zarysowaliśmy metodologię tworzenia nowych bardziej elastycznych strategii nieruchomościowych. Przekonywaliśmy, że odporne to więcej niż bezpieczne, dające możliwość efektywnego działania bez względu na dalszy rozwój wypadków. Koncepcja rozproszonego środowiska pracy – warto dodać – ma swoje korzenie w modelach rozwijanych od lat 90. XX wieku przez czołowych architektów przestrzeni biurowych. Już wówczas mówili oni o tym, że pracować można w różnych przestrzeniach, nie tylko biurowych, i apelowali o uwzględnianie zintegrowanej wizji środowiska pracy w planowaniu biur. To jednak dopiero dziś dostępne technologie umożliwiają pełne wdrożenie tej śmiałej wizji, choć i teraz, po 12 marca, wiele organizacji musiało się szybko „uzdalnić" i „ucyfrowić", by móc przenieść się do sfery wirtualnej i pracy wykonywanej z domu.

Niektórzy próbowali mówić o „powrocie do nowej rzeczywistości", jakby nie rozumiejąc, że nie ma żadnego powrotu. Można tylko iść dalej. Jeszcze w maju opracowaliśmy w Forbis Group koncepcję tego, co to „dalej" może oznaczać dla organizacji, dążących do wykorzystania doświadczeń pracy zdalnej z okresu kwarantanny, dokonanych inwestycji w sprzęt i technologię, i tego, jak bardzo się w tym okresie rozwinęły, a także dla firm, chcących wykorzystać zalety zarówno pracy w biurze, jak i pracy zdalnej, a jednocześnie równoważyć ich mankamenty.

W czerwcu opublikowaliśmy kolejny materiał, w którym szczegółowo omówiliśmy nowe style pracy osób pracujących w odpornych rozproszonych środowiskach i ich potrzeby. Kotwice biurowe, cyfrowi nomadzi i żeglarze oraz kotwice cyfrowe – to główne style pracy w organizacji

hybrydowej, wykorzystującej biuro jako narzędzie wspierania osób, wykonujących z różnych względów swoje zadania stacjonarnie oraz integrowania społeczności osób pracujących częściowo lub całkowicie zdalnie. W modelu hybrydowym zmienia się bowiem funkcja biur – są one w znacznie mniejszym stopniu niż w XX wieku miejscem wykonywania pracy operacyjnej. Pełnią za to funkcję miejsca wspierającego koordynację działań, budowanie ducha zespołu, wymianę wiedzy i informacji, przeciwdziałanie tworzeniu się silosów.

W modelu hybrydowym zmienia się bowiem funkcja biur – są one w znacznie mniejszym stopniu niż w XX wieku miejscem wykonywania pracy operacyjnej. Pełnią za to funkcję miejsca wspierającego koordynację działań, budowanie ducha zespołu, wymianę wiedzy i informacji, przeciwdziałanie tworzeniu się silosów.

Trzy kroki do modeli hybrydowych

Wprowadzenie modeli hybrydowych będzie najgorętszym trendem w najbliższych miesiącach. Proces przypomina metodologię badań w nurcie zwanym workplace & change management. Wykorzystywane są podobne narzędzia: wywiady, warsztaty, ankiety. Efektem jest koncepcja, jak poukładać organizację pracy w zespołach i jak środowisko pracy powinno ją wspierać. Różnice zaś polegają na tym, co bierze się pod uwagę w analizach, które stanowią pierwszy krok na drodze do zaprojektowania środowiska hybrydowego.

Musimy uwzględnić doświadczenia pracy w biurze przed marcem, przeprowadzić ewaluację pracy zdalnej w czasie kwarantanny i po częściowym powrocie do biura. Konieczne jest także zbadanie gotowości zespołów do kontynuacji pracy w określonym stylu. By to zrobić organizacja powinna odpowiedzieć na kilka, mogłoby się wydawać, prostych pytań. W jakich godzinach powinni pracować członkowie zespołów rozproszonych? Czy każdego dnia powinni przepracowywać osiem godzin? Czy powinni pracować bez przerwy czy mogą pracować interwałowo – kilka godzin rano, kilka wieczorem? Jak delegować zadania i rozliczać ich wykonanie? Kto powinien pracować w biurze, a które zespoły powinny łączy pracę zdalną z pracą w biurze?

Krok drugi to opracowanie strategii zarządczej przy wykorzystaniu opracowanych danych i analiz. Strategia powinna uwzględniać różne scenariusze, które można rozpisać w macierzy wyznaczonej przez dwie osie. Pierwsza z nich rozpięta jest pomiędzy dwoma stwierdzeniami „biuro jest

miejscem wykonywania pracy operacyjnej" oraz „biuro jest miejscem integrowania się społeczności". Drugą wyznaczają dwa bieguny związane ze stopniem upowszechnienia się pracy zdalnej – nie przyjmie się/zrewolucjonizuje rynek. Praca zdalna nie dla każdego jest rajem pracowniczym. Są zwolennicy pracy z biura i o tym trzeba pamiętać. I, co istotne, przy projektowaniu rozwiązań hybrydowych trzeba uwzględniać preferencje pracowników, ale nie można tracić z oczu celów biznesowych. Ile pracy zdalnej powinno być w pracy hybrydowej? Na te właśnie pytania powinna odpowiedzieć strategia.

Konieczne jest także zbadanie gotowości zespołów do kontynuacji pracy w określonym stylu. By to zrobić, organizacja powinna odpowiedzieć na kilka, mogłoby się wydawać, prostych pytań. W jakich godzinach powinni pracować członkowie zespołów rozproszonych? Czy każdego dnia powinni przepracowywać osiem godzin? Czy powinni pracować bez przerwy czy mogą pracować interwałowo – kilka godzin rano, kilka wieczorem? Jak delegować zadania i rozliczać ich wykonanie? Kto powinien pracować w biurze, a które zespoły powinny łączyć pracę zdalną z pracą w biurze?

Krok trzeci to projekt niezbędnych zmian w przestrzeni biurowej. Zespoły rozproszone będą się często komunikowały zdalnie, a wideokonferencje staną się na dłużej codziennym doświadczeniem pracowników. Dlatego sale konferencyjne muszą być przygotowane na wspieranie takiego rodzaju spotkań, w których część osób uczestniczy na miejscu w biurze, a pozostałe są rozproszone i łączą się zdalnie. Biuro-integrator społeczności będzie też musiało budować w odpowiedni sposób atmosferę spotkań. Musi oferować różnorodne miejsca do pracy. Na jednym z moich warsztatów z klientami określiliśmy je jako „ABW (*activity-based workplace*) na sterydach". Choć to pojęcie ma swoje ograniczenia, jak każda metafora, jest dobrym hasłem przemawiającym do wyobraźni.

Wprawdzie mogłoby się wydawać, że proces, który można przeprowadzić w trzech krokach, to łatwe zadanie, ale jest to złożone przedsięwzięcie wymagające solidnego zaplanowania i zaangażowania wielu interesariuszy. Nie ma tu drogi na skróty, ale warto podjąć ten trud, aby stworzyć odpowiednie wsparcie dla pracy operacyjnej i realizacji celów biznesowych oraz stworzyć środowisko pracy odpowiadające nowoczesnej mobilnej kadrze.

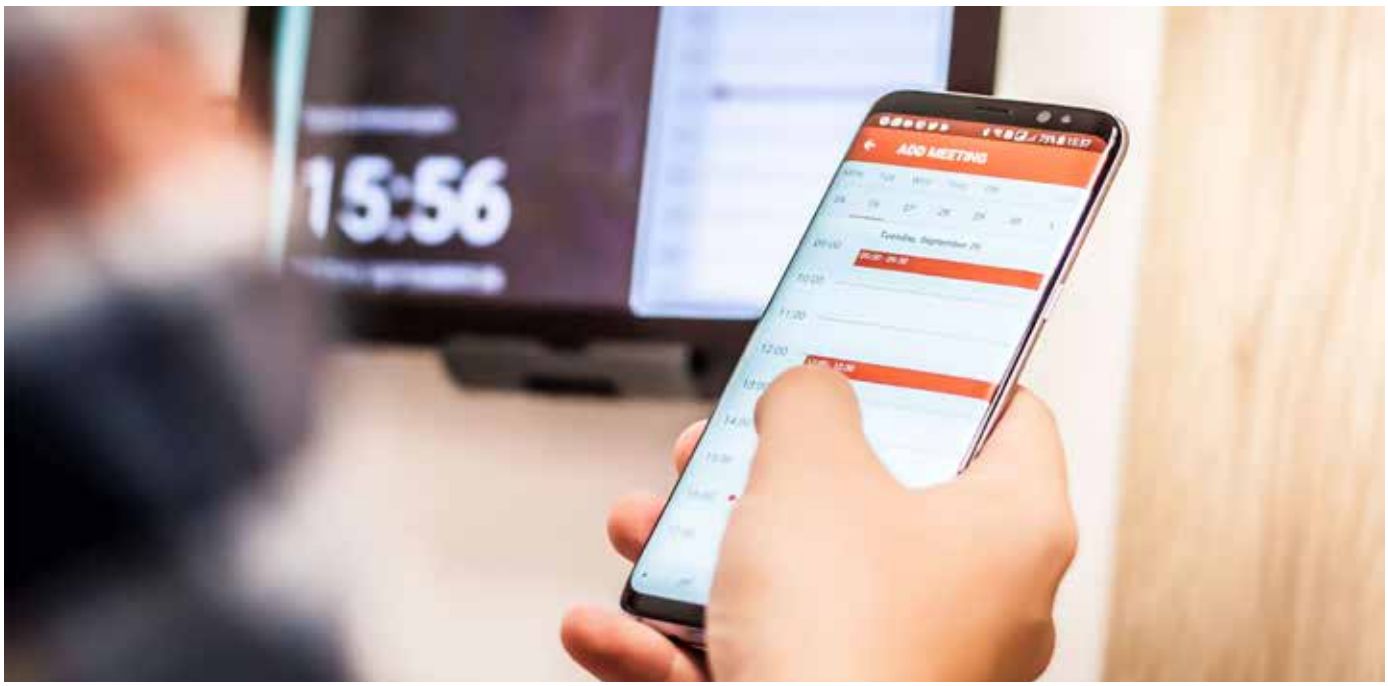
O autorze

dr Karolina Dudek

Workplace Strategy Director w Forbis Group, prezes Polskiego Instytutu Środowiska Pracy i adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego

Od 12 lat prowadzi badania, a od kilku lat związana jest z branżą nieruchomości biurowych. Wykorzystuje interdyscyplinarne podejście do wspomagania procesów planowania, projektowania i organizowania przestrzeni organizacji. Autorka książki o polskich biurach „Koniec ery calvadosu. Design i praca w późnej nowoczesności".

Jak zmienią się nasze biura w nowej normalności?



Pandemia koronawirusa sprawiła, że w branży nieruchomości pojawiły się nowe pojęcia. Praca w biurach uległa zmianom. Dla wielu firm oznaczało to zderzenie z nową rzeczywistością, w tym z pracą zdalną, zachowywaniem dystansu społecznego czy ograniczeniami dotyczącymi liczby osób w pomieszczeniach.

Jacek Ratajczak, CEO Zonifero

Nowa normalność, nowa rzeczywistość, post-covid – to pojęcia, które mocno angażują branżę nieruchomości komercyjnych. Jak biura zmieniają się w obliczu pandemii koronawirusa?

Wprowadzenie lockdownu i zalecana praca zdalna spowodowały największy w historii pracy biurowej przestój w funkcjonowaniu wielu obiektów. Z dnia na dzień firmy musiały wdrożyć narzędzia i procesy, umożliwiające ich pracownikom kontynuowanie pracy w warunkach domowych. Wiele z tych firm, pomimo początkowych obaw i mitów otaczających pracę zdalną, przekonało się do tego rodzaju wykonywania obowiązków służbowych przez pracowników. Ci ostatni z kolei zdążyli dostosować swój rytm dnia do nowej sytuacji, w której nie muszą się martwić czasem straconym na codzienne dojazdy do pracy. I chociaż zdecydowana większość powróci do pracy biurowej, bardziej dostępna praca zdalna w jakiejś formie już z nami zostanie.

Powrót do biura nie musi wiązać się wyłącznie z przekonaniami kadry zarządzającej odnośnie do produktywności pracowników – ta okazuje się równie wysoka podczas pracy z domu, a czasem też wyższa. Niektórzy pracownicy po prostu wolą wyraźnie rozgraniczyć przestrzeń domową od pracy, lepiej funkcjonując w biurze. Powracając do nowej normalności, w kwestiach takich jak jadanie na mieście czy korzystanie z siłowni, niektóre osoby będą chciały także wrócić do pracy w siedzibie firmy. Wymaga to jednak odpowiedniego dostosowania powierzchni biurowej, żeby spełniała nowe, restrykcyjne obostrzenia sanitarne.

Wyzwania nowej normalności

Wymagania sanitarne to problem, z którym trzeba się uporać nie tylko na poziomie jednego biura, ale całego budynku. Powrót pracowników do biur nie obejmuje bowiem tylko

kwestii odpowiedniego rozmieszczenia biurek – to też kwestie komunikacyjne, dotyczące wielu powierzchni wspólnych. Jest także druga strona medalu. Zapewnienie odpowiedniego bezpieczeństwa pracowników nie może wpływać na ich komfort funkcjonowania w przestrzeni biurowej, co mogłoby negatywnie rzutować na ich samopoczucie i produktywność. Zmiany nie mogą więc, pomimo wielu obostrzeń, być uciążliwe dla pracowników.

Państwowa Inspekcja Pracy wymienia co prawda jedynie dwa obowiązki, które musi spełnić pracodawca, chcąc zapewnić pracownikom bezpieczną przestrzeń do pracy, jednak ich wdrożenie z myślą o wielu scenariuszach, na których opierają się współczesne biura, oznacza szereg zmian. Po pierwsze, pracownicy muszą mieć dostęp do środków dezynfekujących, a jeśli to konieczne, muszą również otrzymać jednorazowe rękawiczki. Chociaż w pracy biurowej noszenie rękawiczek może być zbędne, to już pracownicy recepcji czy lobby powinni taką ochronę otrzymać. Drugim wymogiem jest zachowanie niezbędnego dystansu, który powinien wynosić co najmniej 1,5 metra. Chociaż rozmieszczenie biurek w wymaganych odstępach nie jest co prawda problemem, to już kontrolowanie przemieszczających się pracowników jest niemalże niemożliwe.

Nie brakuje na szczęście gotowych wytycznych i wskazówek, opracowanych zarówno przez firmy z branży nieruchomości komercyjnych, jak i światowych organizacji. Jeden z tego rodzaju planów powrotu do biur zaproponowała firma doradcza Cushman & Wakefield. Jej eksperci stworzyli sześciostopniową agendę, uwzględniającą takie obszary jak: przygotowanie biura i pracowników, kontrola dostępu, zachowanie społecznego dystansu czy odpowiednia komunikacja. WHO zaproponowało z kolei wytyczne, stanowiące zbiór dobrych praktyk odnośnie do stosowania nowych zasad higieny i zachowania czystości w biurze i na spotkaniach biznesowych. Połączenie tych wytycznych z narzędziami proptech może stanowić klucz do bezpiecznego powrotu pracowników do biur.

Zachowanie społecznego dystansu

Kontrola zachowania społecznego dystansu w biurach zaczyna się od dostosowania odpowiedniej liczby miejsc pracy. Nie musi to jednak oznaczać ponownej aranżacji biura i planowania rozmieszczenia biurek w minimalnej wymaganej odległości. Rozwiązania proptech umożliwiające rezerwowanie miejsc pracy, tzw. hot-desks, pozwalają pracownikowi na sprawdzenie w aplikacji, czy w biurze są dostępne wolne biurka i oznaczenie wybranego przez siebie miejsca na dany dzień. Systemy dostosowane do wymagań nowej normalności, takie jak aplikacja Zonifero, automatycznie blokują biurka, które znajdą się w zbyt bliskiej odległości do już zajętego stanowiska.

Takie przygotowanie to nie wszystko. Drugim istotnym obszarem jest kontrola dostępu, pozwalająca ograniczyć wejścia do budynku wyłącznie dla osób upoważnionych. Takie rozwiązania pomagają zachować kontrolę nad liczbą osób przebywającą w jednym momencie na danej powierzchni. Aplikacje takie jak Zonifero Passport pozwalają na nadanie odpowiedniego dostępu pracownikom i wybranym kurierom, jednocześnie ograniczając kolejki w lobby.

Innym rozwiązaniem właściwym dla proptechu, które pomoże stworzyć bezpieczne biuro, jest technologia Internetu Rzeczy (ang. *Internet of Things*, IoT). Odpowiednio rozmieszczone sensory mogą pomóc w redukcji powierzchni dotykanych w ciągu dnia nawet przez setki osób, wprowadzając np. rozwiązania oparte na komendach głosowych lub sterowaniu z poziomu aplikacji. Tego typu czujniki można zastosować zarówno do kontroli oświetlenia czy klimatyzacji, jak również w windach i salach konferencyjnych.

Komunikacja w biurze

Istotnym elementem planu zaproponowanego przez Cushman & Wakefield jest komunikacja i odpowiednie przygotowanie pracowników do powrotu do biura. Edukacja w kwestiach takich jak higiena i zachowanie reżimu sanitarnego czy przemieszczania się po biurze decyduje o tym, czy osoby powracające do pracy biurowej będą przestrzegać nowych zasad.

Digital signage to technologia, którą już dziś wiele podmiotów wprowadza w swoich biurach w celu komunikacji z pracownikami i osobami odwiedzającymi siedzibę firmy. W nowej normalności rozwiązanie to może wspierać wzmacnianie

Zapewnienie odpowiedniego bezpieczeństwa pracowników nie może wpływać na ich komfort funkcjonowania w przestrzeni biurowej, co mogłoby negatywnie rzutować na ich samopoczucie i produktywność. Zmiany nie mogą więc, pomimo wielu obostrzeń, być uciążliwe dla pracowników.

odpowiedzialnych postaw wśród pracowników, wyświetlając odpowiednie komunikaty. Warto jednak pamiętać o urządzeniach, które pracownicy mają zawsze przy sobie. Wysyłanie powiadomień na smartfony to jedna z funkcji Zonifero, pozwalająca na skuteczne przekazywanie wiadomości do wybranych osób. Komunikacja z pracownikami za pomocą platform mobilnych oferuje zdecydowanie większy zasięg, w sytuacji post-covidowej obejmując także osoby, które danego dnia pracują zdalnie i w przeciwnym przypadku przegapiłyby wiadomości dostarczane wyłącznie za pomocą rozwiązań digital signage.

Ważną kwestią jest też komunikacja między pracownikami, szczególnie odbywająca się bezpośrednio w biurze. Często pracownicy tracą wiele czasu na szukanie innych osób w biurze, co w sytuacji podwyższonego reżimu sanitarnego może też stwarzać zbędne ryzyko podczas przemieszczania się między działami. W aplikacjach proptech możliwe jest wyświetlenie mapy biura, a listy obecności z aktywnym statusem użytkownika poinformują, czy szukana osoba jest tego dnia w biurze, czy nie oraz jakie biurko zarezerwowała w systemie. Bardzo istotne będzie jednak przenoszenie większości komunikacji do online'u, o ile jest to możliwe.

Praca w przestrzeniach post-covid

Według badania przeprowadzonego przez PriceWaterHouse w kwietniu tego roku, niemalże połowa ankietowanych firm wskazała, że zamierza wprowadzić pracę zdalną jako stałą możliwość dla swoich pracowników. Wiele osób, które chciałyby kontynuować tego rodzaju pracę, nie ma jednak warunków do zorganizowania domowego stanowiska pracy. Rodzajem kompromisu w tej sytuacji są przestrzenie coworkingowe, dzięki którym pracownik nie musi dojeżdżać do biura i korzysta z możliwości pracy poza nim, jednocześnie zachowując dostęp do niezbędnej infrastruktury. Takie rozwiązanie pozwoli niektórym pracownikom znaleźć wygodną przestrzeń bliżej domu, dzięki czemu nie będą musieli tracić czasu na dojazdy.

Ważną kwestią jest też komunikacja między pracownikami, szczególnie odbywająca się bezpośrednio w biurze. Często pracownicy tracą wiele czasu na szukanie innych osób w biurze, co w sytuacji podwyższonego reżimu sanitarnego może też stwarzać zbędne ryzyko podczas przemieszczania się między działami. W aplikacjach proptech możliwe jest wyświetlenie mapy biura, a listy obecności z aktywnym statusem użytkownika poinformują, czy szukana osoba jest tego dnia w biurze, czy nie oraz jakie biurko zarezerwowała w systemie.

Tego typu przestrzenie też będą jednak musiały dostosować się do nowych wymagań sanitarnych, kontrolując liczbę i rozmieszczenie osób korzystających z ich biurek lub mających dostęp do budynku. Również w tej sytuacji wiele proptechowych rozwiązań, takich jak kontrola dostępu, aplikacje mobilne, systemy powiadomień i rezerwacja biurek czy czujniki IoT znajdzie zastosowanie w nowej normalności przestrzeni coworkingowych.

Dla tych, którzy zdecydują się na powrót do biur, przestrzeń ta może stać się jeszcze bardziej zdigitalizowana. Powodem zmiany w tym kierunku są możliwości, jakie stwarzają rozwiązania oparte na nowych technologiach w kwestii kontroli przemieszczania się pracowników i przestrzegania zasad w przestrzeni wspólnej. Oczywiście, pewnym rozwiązaniem są też osłony z pleksi, montowane między biurkami czy nad ladą recepcji, nie są one jednak odpowiedzią na wszystkie nowe wymogi. Dodatkowo wielu ekspertów wciąż broni biur w układzie otwartym, sprzyjającym integracji pracowników i zmniejszających ich izolację.

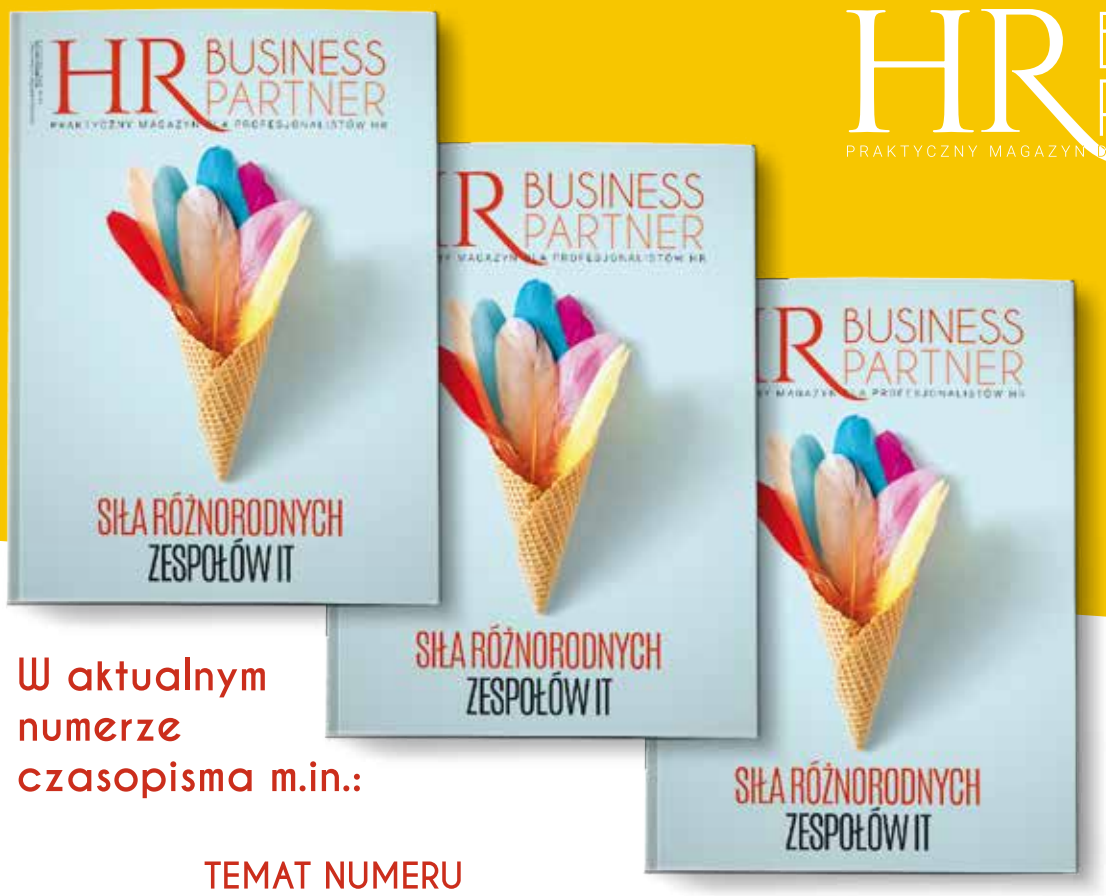
Organizacja pracy w nowej normalności dzięki rozwiązaniom proptech tylko przyspiesza trend digitalizacji, który w ostatnich latach stawał się coraz popularniejszy, usprawniając takie obszary jak administracja budynku, zarządzanie parkingiem czy zgłaszanie usterek. Może się okazać, że wybór odpowiedniego rozwiązania proptech może zabezpieczyć biura w bieżącej sytuacji, jednocześnie dostarczając długofalowych korzyści, pomagając zarządzającym optymalizować koszty biur i jednocześnie poprawiając zadowolenie pracowników.

O autorze

Jacek Ratajczak
CEO Zonifero

Ponad 12 lat doświadczenia w międzynarodowej sprzedaży produktów i usług technologicznych, od start-upów, przez software house'y po korporacje. Poza Polską, mieszkał i pracował w Indiach, UK i Francji. Założyciel Fundacji PLUGin, łączącej Polską Diasporę Innowacyjną na świecie i promującą polskie technologie globalnie przez takie projekty jak Polish Tech Day, Pitch To London czy nagroda Ambasadorzy Polskich Innowacji.

HR BUSINESS PARTNER
PRAKTYCZNY MAGAZYN DLA PROFESJONALISTÓW HR



W aktualnym numerze czasopisma m.in.:

TEMAT NUMERU

„Inżynierki 4.0". Jak Siemens inspiruje kobiety do rozwoju w branży technologicznej?
Anna Krajewska, Agata Regulska

Siła kobiet w branży IT na podstawie doświadczeń z firmy NOKIA
Joanna Rusin

STREFA INSPIRACJI

Development Centre. Narzędzie do zwiększenia efektywności procesów rozwojowych
Małgorzata Mrug

Odpowiedzialność. Dlaczego tak ciężko o nią u pracowników?
Agnieszka Hyla

Interesuje Cię zakup prenumeraty czasopisma?

Zobacz aktualną ofertę i wybierz wersję dla siebie spośród 4 aktualnych wariantów

www.hrbusinesspartner.pl

Biura po pandemii – wytyczne i zalecenia dla przestrzeni biurowej

Eksperci Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego PLGBC wskazali kluczowe obszary, którym powinniśmy poświęcić szczególną uwagę podczas powrotu do pracy w budynkach biurowych – i nie tylko.

Komfort

Przekonaliśmy się, że możemy wykonywać swoją pracę niemal z dowolnego miejsca, które powinno sprzyjać komfortowi i produktywności. Zapewnienie odpowiednich warunków, z uwzględnieniem stymulacji kreatywności czy np. zorganizowania przestrzeni dla odpoczynku, stały się niezwykle ważnym czynnikiem. Zmiany funkcjonalne – chociażby względem przestrzeni wspólnych, takich jak sala konferencyjna, kuchnia, miejsca relaksu nabierają nowego znaczenia.

Reorganizacja

Nikt z nas nie był gotowy na stan pandemii i związane z nim ograniczenia. Gospodarka powoli wraca na właściwe tory, a to pociąga za sobą konieczność zmian. Test pracy zdalnej przeszliśmy z różnymi wynikami – jedno jest jednak pewne: rozwiązania sprzyjające pracy grupowej, wszelkim „burzom mózgów", stały się niezwykle cenne. Poznaliśmy siebie, jak również to, jak bardzo potrzebujemy w naszej pracy kontaktów z innymi.

Elastyczność

Okazuje się, że mieszany model pracy sprawdza się najlepiej: praca zdalna + fizyczna obecność w biurze. Pozwala nam to zachować niezbędny balans – nadszedł więc czas na przekucie naszej elastyczności na elastyczność w biurze w postaci niezbędnej infrastruktury technicznej i zachowania bezpieczeństwa.

Istotna stała się również możliwość lokalizowania poszczególnych działów w różnych miejscach, w celu ograniczania wzajemnych kontaktów w dużej grupie osób – a tym samym zmniejszania prawdopodobieństwa sparaliżowania całej firmy w wypadku infekcji.

Dostępność

Każdy zrównoważony budynek musi być dostępny. A jak to wygląda w przypadku biur? Nowe narzędzia i kanały komunikacji nabrały znaczenia. Nie wszyscy są także w równym stopniu zaznajomieni z technologią, dlatego musimy być bardzo czujni, aby przypadkowo nie dopuścić do wykluczenia takich osób z życia firmy.

Zasoby

Niespodziewanie zdaliśmy sobie sprawę, jak niewiele potrzebujemy, jak łatwe jest ograniczenie zużycia zasobów, jak choćby brak drukowania dokumentów i konieczność korzystania z podpisów elektronicznych. Dzięki delegacjom, które nie doszły do skutku, znacznie ograniczyliśmy również nasz ślad węglowy... w takim razie, czy biuro *less waste* jest bliżej, niż nam się wydaje?

Bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo epidemiologiczne jest niewątpliwie w chwili obecnej najważniejsze. Pamiętajmy, że zmierzyliśmy się z koniecznością opracowania i wdrożenia nowej strategii, która poza licznymi zaleceniami powinna również uwzględniać m.in. minimalizację stresu, nowy model komunikacji w biurze (np. ruch jednokierunkowy, jeśli są ku temu możliwości). Pamiętajmy również o wsparciu, jakie mogą nam zaoferować najnowsze technologie.

Waldemar Niedziela
Commercial Building Solutions Business Developer, Somfy Polska

– Jedną z kluczowych kwestii dla użytkowników biur jest dostępność świeżego powietrza i możliwość wykorzystania naturalnej wentylacji, co w istotny sposób

Okazuje się, że mieszany model pracy sprawdza się najlepiej: praca zdalna + fizyczna obecność w biurze. Pozwala nam to zachować niezbędny balans – nadszedł więc czas na przekucie naszej elastyczności na elastyczność w biurze w postaci niezbędnej infrastruktury technicznej i zachowania bezpieczeństwa.

wpływa na poprawę jakości powietrza w budynkach. Automatyczne uchylanie okien, zarówno podczas nieobecności osób, jak i na przykład latem, w okresie nocnym, wymusza wymianę powietrza, a także naturalnie ochładza pomieszczenia, zmniejszając ilość zakumulowanego ciepła podczas słonecznego dnia. Dzięki temu użytkownicy przebywają w dużo lepszych warunkach, a automatyka czuwa nad prawidłowym i przede wszystkim bezpiecznym procesem naturalnej wentylacji i wymiany powietrza. Uzyskujemy lepszą jakość powietrza i zdecydowanie zdrowsze otoczenie.

Hybrydowy model biur

Biura zmieniają się bardziej dynamicznie, niż nam się do tej pory wydawało. Hybrydowy model zakłada połączenie miejsc do kreatywnej pracy zbiorowej, samodzielnego działania w skupieniu oraz stref odpoczynku.

Ten model zapewnia optymalizację wykorzystania powierzchni, jak również sprzyja osiągnięciu lepszej synergii pomiędzy partnerami. Biuro hybrydowe to przestrzeń zaprojektowana dla jednej firmy, która ma służyć również innym podmiotom, jak na przykład freelancerzy, współpracownicy czy organizacje partnerskie.

Biura zmieniają się bardziej dynamicznie, niż nam się do tej pory wydawało. Hybrydowy model zakłada połączenie miejsc do kreatywnej pracy zbiorowej, samodzielnego działania w skupieniu oraz stref odpoczynku.

Wellbeing

O konieczności pracy zgodnej z *wellbeing* wiemy nie od dziś, teraz jednak widzimy nie tylko jej niewątpliwe znaczenie, ale także nowy wymiar.

– Podstawowymi rozwiązaniami będą tu elementy wspomagające poczucie bezpieczeństwa osób korzystających z powierzchni biurowej, takie jak odkażacze, informacja wizualna czy bezdotykowe systemy otwierania drzwi. Jednak dużo bardziej istotne wydają się narzędzia, na których bazuje certyfikacja WELL, wspomagająca nasze zdrowie psychiczne, czyli praca z wyciszaniem umysłu i ciała, zapewnienie balansu pomiędzy tymi dwoma aspektami, pozwalającego na osiągnięcie względnie komfortowego stanu i samopoczucia podczas powrotu do biura po pandemii – mówi **Danuta Barańska**, dyrektor kreatywna w Tétris oraz Członek Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego PLGBC.

Relacje

Potrzeba relacji społecznych, aktywności i wsparcia jest teraz silniejsza niż kiedykolwiek. Szczególnie, jeśli jej dodatkowym atutem jest pobudzanie naszej kreatywności.

Elżbieta Czerpak
Head of Research
w Knight Frank

– Pandemia COVID-19 zmieniła sposób, w jaki pracujemy prawie z dnia na dzień, przyspieszając zmiany w sektorze biur. Obok potrzeby relacji społecznych, wzrasta zapotrzebowanie na różnorodność, autonomię i elastyczność. W efekcie, zamiast tradycyjnego modelu indywidualnej pracy przy biurku, biuro systematycznie będzie stawało się przestrzenią przede wszystkim do wymiany informacji i współpracy z zespołem.

Danuta Barańska
Dyrektor Kreatywna
w Tétris oraz Członek
Zarządu Polskiego
Stowarzyszenia
Budownictwa
Ekologicznego PLGBC

– Podczas pandemii i wynikającej z obostrzeń izolacji zdaliśmy sobie sprawę z tego, jak istotne w naszym życiu, zarówno prywatnym, jak i zawodowym, są relacje z innymi ludźmi. Można z dużą pewnością stwierdzić, że biura w swojej fizycznej formie nigdy nie znikną z map naszych miast. Jesteśmy jednostkami społecznymi.

Bioróżnorodność

Bioróżnorodność w pobliżu budynku i zieleń w biurach pozytywnie oddziałują na zdrowie człowieka. Podnoszą także naszą świadomość w obszarze środowiska i ekologii.

Materiał powstał we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Budownictwa Ekologicznego PLGBC.

Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego (PLGBC – Polish Green Building Council)

Organizacja pozarządowa, która od 2008 roku realizuje misję radykalnej poprawy projektowania, budowania i użytkowania budynków w Polsce, aby zrównoważone budownictwo stało się normą. Jako organizacja członkowska jest zjednoczonym głosem obecnych i przyszłych liderów branży *green building*. Dąży do przeprowadzenia znaczącej transformacji środowiska budowlanego, aby uczynić je zdrowym i zrównoważonym. To odpowiedź na zmiany klimatyczne i dbałość o planetę. PLGBC stanowi część globalnej społeczności ponad 70 organizacji *green building councils* skupionych w ramach World Green Building Council.

https://plgbc.org.pl

Podnajem biura dobrą okazją dla obu stron

Na rynku wtórnym powierzchni biurowych pojawiają się bardzo dobre okazje podnajmu zarówno pod względem ceny, jak i lokalizacji, do których jeszcze kilka miesięcy temu najemcy ustawiali się w kolejkach. Nie obowiązują tutaj długookresowe kontrakty, a strony mogą sobie wzajemnie pomóc w dynamicznie rozwijającej się sytuacji rynkowej – mówi Artur Sutor, partner i dyrektor Działu Reprezentacji Najemców Biurowych w Cresa Polska.

▶ W Warszawie i największych miastach regionalnych rośnie ilość powierzchni biurowej oferowanej na podnajem.

Podnajem jest jednym ze sposobów na optymalizację kosztów i już wcześniej towarzyszył spowolnieniom gospodarczym. Uważam, że przez jakiś czas ilość podnajmowanej powierzchni może rosnąć – firmy szukają oszczędności tu i teraz. Po kryzysie wiele z nich z powrotem będzie potrzebowało swoich biur w pełnym wymiarze.

▶ Czy jest to nowy trend?

Obserwowaliśmy to zjawisko już w 2008 roku, gdy firmy z dużą determinacją przystąpiły do realizacji planów oszczędnościowych, jedną z opcji było właśnie podnajęcie części zajmowanej przez nie powierzchni biurowej. To trwało około roku, potem rynek zaczął się odbijać, firmy wracały na dawne tory, a nawet jeszcze bardziej się rozwijały. Co za tym idzie, podnajmy znikały z oferty. Dziś trudno określić, czy podnajem to trend, który utrzyma się tym razem na dłużej. Zakładam, że będzie to sytuacja czasowa, a nie permanentna.

▶ Dlaczego firmy decydują się na podnajęcie swojego biura?

Niektóre firmy po miesiącach lockdownu mają znacznie mniejsze obroty i muszą oszczędzać. Rozważają rezygnację z części metrów biurowych, jednak jest to dość skomplikowane, ponieważ umowy najmu biur to kontrakty terminowe. Zerwanie takich umów przed końcem okresu najmu wiąże się z dodatkowymi kosztami. Niektóre branże, wręcz przeciwnie, rozwinęły się w ostatnich miesiącach i dość niespodziewanie potrzebują dodatkowych metrów kwadratowych biur. Dzisiaj te firmy mogą pomóc sobie nawzajem, rzetelnie i uczciwie ustalając warunki podnajmu powierzchni biurowej.

▶ W jaki sposób znaleźć właściwego podnajemcę lub firmę, która chciałaby podnająć przestrzeń?

Połączenie potrzeb obu stron nie jest łatwe i zależy od wielu czynników, które czasami są nie do pogodzenia, jak np. lokalizacja, wielkość powierzchni, brak konfliktu związanego z prowadzeniem działalności konkurencyjnej w stosunku do innych najemców w biurowcu, okres podnajmu. Nie ma portali łączących takie potrzeby, wynajmujący także rzadko pomagają w poszukiwaniach. Warto więc rozważyć zaangażowanie agenta, który może znacznie zwiększyć szansę na właściwe skojarzenie firm, gdyż ma on aktualną wiedzę o rynku i potrzebach poszczególnych firm na rynku biurowym.

▶ Dla najemcy podnajęcie swojego biura to sposób na optymalizację kosztów. A jakie korzyści z takiego kontraktu otrzyma podnajemca?

Dla podnajemców może to być dobra okazja cenowa, ale również możliwość wynajęcia biura w lokalizacjach, do których jeszcze kilka miesięcy temu najemcy ustawiali się w kolejkach.

Co ważne, podnajem charakteryzuje też duża elastyczność w negocjowaniu okresu, na jaki podpisywana jest umowa. Na rynku nadal obowiązują najczęściej 5-letnie okresy najmu powierzchni biurowej, tymczasem podnajmując biuro, możemy umówić się na znacznie krótszy termin. To dobra opcja dla branż, które, jak np. IT czy e-commerce, bardzo rozwinęły się w ostatnich miesiącach, dlatego dzisiaj potrzebują dodatkowych metrów biurowych, ale nie chcą podpisywać umów na lata. Niektórych zachęca również fakt, że podnajemca może wprowadzić się do wykończonego i umeblowanego biura praktycznie z dnia na dzień i tak też się z niego wyprowadzić.

Wykończone biura dla jednych to zaleta, dla innych wada...

To prawda. Podnajemca wchodzi w układ innej firmy, nie ma wpływu na ustawienie ścianek, rodzaj mebli czy kolor dywanu. Dlatego wiele zależy od oczekiwań oraz okresu podnajmu, na który umawiają się strony. Jeśli jest to np. rok, podnajemca zwykle akceptuje taką sytuację, jeśli jednak kilka lat, może poprosić o dostosowanie powierzchni do jego potrzeb. I tutaj zaczynają się kolejne wyzwania, bo dla firmy, która powierzchnię chce podnająć, fit-out to są kolejne, nieprzewidziane wcześniej koszty.

Czy zdarza się, że w kosztach fit-outu partycypuje właściciel budynku?

Właścicielom oczywiście zależy na tym, żeby mieć w budynku firmy, które są w stanie udźwignąć koszty najmu, ale nie są skłonni „dopłacać" do podnajemców. Czasami zdarza się jednak, że negocjacje kończą się wejściem niedoszłego podnajemcy na miejsce najemcy. Dzieje się tak np. w sytuacji, gdy najemcy został rok do zakończenia umowy, a potencjalny podnajemca potrzebuje powierzchni na dłuższy okres. Wtedy podpisanie cesji umowy najmu może być połączone z partycypacją właściciela budynku w kosztach fit-outu.

Główne ryzyko jest takie, że jeśli najemca nie będzie wywiązywał się ze zobowiązań wobec wynajmującego, które wynikają z umowy, to podnajemca również poniesie konsekwencje tej sytuacji i prawdopodobnie straci biuro bez swojej winy.

Podnajemca nie ma możliwości negocjowania pierwotnej umowy najmu, ale będzie musiał ją realizować. Jakie jeszcze zagrożenia stwarza podnajem?

Podnajemca nie miał wpływu na te zapisy, ale pozna je przed podpisaniem swojej umowy i będzie ich świadomy. Główne ryzyko jest takie, że jeśli najemca nie będzie wywiązywał się ze zobowiązań wobec wynajmującego, które wynikają z umowy, to podnajemca również poniesie konsekwencje tej sytuacji i prawdopodobnie straci biuro bez swojej winy. Kolejna sprawa – jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji, najemca musi uzyskać od właściciela budynku zgodę na wprowadzenie do biurowca konkretnego podnajemcy. Przeszkodą może być np. zapis w kontrakcie innego najemcy, który wykluczył obecność pewnych firm w budynku jako konkurencyjnych.
Negocjacje umów podnajmu trwają raczej kilka dni, a nie kilka miesięcy, jak podczas najmu od dewelopera. Jednak na różnych etapach sytuacja może się skomplikować, wymagając szybkich reakcji i elastycznych rozwiązań. Dlatego chcąc podnająć swoje biuro, warto skorzystać z pomocy doświadczonej firmy doradczej na rynku nieruchomości, która zajmie się tym kompleksowo, dając wsparcie w zakresie negocjacji umowy oraz jej weryfikacji prawnej. W razie potrzeby stworzenia nowej aranżacji pomieszczeń firma doradcza może zaoferować również pomoc architekta, project managera oraz firmy wykończeniowej.

Czy w związku z rosnącą popularnością podnajmu spodziewacie się spadku popytu w 2021 roku? Czy będziemy mieli do czynienia z opustoszałymi biurowcami?

Nie spodziewamy się radykalnych zmian na rynku biurowym. Dla obecnych właścicieli biurowców pojawiła się szansa na zatrzymanie aktualnych najemców (dzięki renegocjacjom umów z opcją przedłużenia okresu najmu). Z kolei niektóre nowe inwestycje biurowe mogą zyskać najemców z branż, które obecnie intensywnie się rozwijają, szczególnie z sektora IT i e-commerce. Deweloperzy będą musieli zwiększyć wysiłki w celu pozyskania nowych najemców, a także wyjść im naprzeciw (jak bardzo pozwolą na to koszty realizacji) z jeszcze korzystniejszymi stawkami czynszów lub dodatkowymi rabatami.

O autorze

Artur Sutor

Pełni funkcję partnera oraz dyrektora Działu Powierzchni Biurowych w Cresa Polska. Ma 18-letnie doświadczenie zawodowe w zakresie nieruchomości komercyjnych. Specjalizuje się w obsłudze umów typu prelet i przedłużaniu umów najmu długoterminowego. Artur odpowiada również za opracowywanie wielu innowacyjnych rozwiązań wspierających zawieranie transakcji biznesowych. W dotychczasowej karierze zawodowej pośredniczył przy zawieraniu transakcji najmu powierzchni biurowej obejmujących średnio 50 tys. mkw. rocznie. Reprezentował mBank przy negocjacjach umowy najmu 45,6 tys. mkw. w Mennica Legacy Tower.

Wave – nowoczesny biurowiec inspirowany historią miasta

Wave to pierwsza inwestycja spółki biurowej Skanska realizowana w Trójmieście. Jednocześnie jest to pierwszy biurowiec w tej części Polski ubiegający się o wymagający certyfikat WELL, potwierdzający wysoki komfort i jakość budynków. Został on zaprojektowany przez architektów ze śląskiej pracowni medusa group i jest przykładem, jak powinno się budować w miastach. Przy Wave powstaje również jedyny w Trójmieście węzeł współdzielonej mobilności – City Hub.

Skanska jeszcze przed rozpoczęciem budowy przeprowadziła konsultacje społeczne z mieszkańcami, by lepiej poznać ich potrzeby. Spotkanie z aktywistami, lokalnymi organizacjami pozarządowymi oraz Radą Dzielnicy pozwoliło lepiej poznać historię, charakter i wyzwania Oliwy, a następnie dostosować projekt do oczekiwań lokalnej społeczności.

Kompleks Wave w Gdańsku to nie tylko biura. To miejsca pracy, które uwalniają ludzki potencjał i stymulują rozwój biznesu w ciągle zmieniającym się świecie. Projekt powstaje przy al. Grunwaldzkiej 345/347 – w centrum biznesowym Gdańska, jakim w szybkim tempie staje się Oliwa. W ramach inwestycji Skanska wybuduje dwa 14-kondygnacyjne biurowce o wysokości 55 m i dwa poziomy garażu podziemnego. Na początku lipca do użytku został dopuszczony pierwszy budynek mający blisko 25 000 m^2 innowacyjnej i zrównoważonej powierzchni.

Innowacyjny od A do Z

Nowoczesne rozwiązania są wpisane w DNA tej trójmiejskiej inwestycji Skanska. Wave wyposażony jest m.in. w innowacyjny, autorski system operacyjny Connected by Skanska (CbS), stworzony dla użytkowników biura oraz najemców i zarządców. Dzięki niemu wachlarz udogodnień związanych z infrastrukturą oraz przestrzenią biura znacząco się rozszerza. CbS składa się z aplikacji mobilnej oraz portalu webowego.

Działa jako otwarta platforma, która integruje technologie budynkowe, łączy ludzi w miejscu pracy i pozwala na łatwiejsze zarządzanie powierzchnią.

Biurowiec wyposażony w tę inteligentną infrastrukturę daje najemcom wiele możliwości. Ułatwia m.in. poruszanie się po budynku za pomocą smartfona, bez konieczności używania tradycyjnych kart dostępu. Dzięki CbS i opcji wirtualnej recepcji najemcy mogą także wysyłać mailowe zaproszenie z QR kodem umożliwiającym wejście na odpowiednie piętro budynku. Dodatkowo Wave posiada inteligentny system activity based parking, który na podstawie numerów tablic rejestracyjnych wpuszcza pojazd do garażu i wskazuje optymalne miejsce do zaparkowania. Analizując dane historyczne oraz bieżące informacje, w efektywny sposób zarządza rotacją samochodów na parkingu. To duże ułatwienie dla najemcy, który może efektywnie wykorzystywać dostępne w hali garażowej miejsca.

Najemcy będą mieli też możliwość dostosowania na życzenie tzw. Connected Fit-out, obejmującego m.in. rezerwację sal spotkań, sterowanie temperaturą i oświetleniem w pomieszczeniach za pomocą aplikacji mobilnej.

Biurowiec Wave to pierwszy projekt Skanska, który skorzystał ze specjalnego rozwiązania, przedstawionego przez jednego z finalistów konkursu Urban Quest organizowanego przez Skanska, Microsoft i Business Link dla młodych firm technologicznych. Umożliwiło to obejrzenie na urządzeniu mobilnym przyszłej inwestycji w skali 1:1, w rzeczywistej przestrzeni.

Ponadto firma Spantium stworzyła aplikację generującą wirtualną aranżację powierzchni biurowej. Dzięki temu najemcy mogli zobaczyć projekt wykończenia biura i dokonać szybkiej modyfikacji w trakcie spaceru po biurowcu Skanska.

Pozwalało to także zrozumieć ideę architektury inwestycji. Potencjalni najemcy oraz lokalni mieszkańcy mogli również obejrzeć biurowiec ze wszystkich stron i poznać najważniejsze informacje związane z okolicą – np. dostępne przystanki komunikacji miejskiej, punkty usługowe i gastronomiczne.

Ogólnodostępna przestrzeń między budynkami odwołuje się do bałtyckiego, nadbrzeżnego krajobrazu, gdzie wydmy współgrają z morskimi falami, tworząc niepowtarzalny klimat. Projektując Wave, zadbano również o miejsca, które sprzyjają integracji i utrzymywaniu naturalnych więzi.

Architektura nawiązująca do miasta

Innowacje to nie jedyny wyróżnik Wave. Warto zwrócić również uwagę na jego industrialną i ponadczasową architekturę. Elewacja projektu czerpie z matematycznego, modułowego układu stoczniowych pierzei Gdańska. Projekt jest dowodem na to, że nowoczesna architektura biurowa może nawiązywać swoim wyglądem do historii miasta, w którym powstaje. Architekci przy projektowaniu inspirowali się rytmiczną kompozycją industrialnych portowych składów kontenerowych.

– Dwa skrzydła budynku biurowego otrzymały elewacje wykonane z elementów modułowych o pionowych podziałach w kolorystyce bursztynu. To kolejny przykład naszych nieustających poszukiwań projektowych zmierzających do uzyskania oryginalnego efektu ciekawej fasady, nie generującej nadmiernych kosztów. Jest to czytelne nawiązanie do prostej i funkcjonalnej retoryki międzynarodowych portów kontenerowych, których prostopadłościany ułożone jeden na drugim tworzą przestrzenne formy. Powtarzalność, modułowość, efekt typizacji wzbogaciliśmy dodając szklane podziały, które dematerializują bryłę – tłumaczy Przemo Łukasik, architekt z medusa group.

Ogólnodostępna przestrzeń między budynkami odwołuje się do bałtyckiego, nadbrzeżnego krajobrazu, gdzie wydmy współgrają z morskimi falami, tworząc niepowtarzalny klimat. Projektując Wave, zadbano również o miejsca, które sprzyjają integracji i utrzymywaniu naturalnych więzi. Najemcy i okoliczni mieszkańcy będą mogli korzystać m.in. z amfiteatru, w którym można zorganizować plenerowe spotkanie czy

otwartego patio z małą architekturą i strefami relaksu, a to wszystko w towarzystwie całorocznej zieleni. Miejsca do coworkingu na świeżym powietrzu, możliwość ładowania sprzętów elektronicznych, swobodny dostęp do Wi-Fi pozwolą na spotkania czy pracę na patio.

Certyfikacja WELL, czyli człowiek w centrum uwagi

Rozwiązania, które wpływają pozytywnie na zdrowie, samopoczucie, ale i środowisko naturalne, to obecnie najważniejsze kwestie przy realizacji biurowców. Wave, tak jak wszystkie nowo powstające inwestycje Skanska, realizowany jest zgodnie z wytycznymi najważniejszych certyfikatów środowiskowych – LEED i WELL.

WELL Building Standard® to system certyfikacji stworzony przez IWBI (International WELL Building Institute). W jej ramach monitorowane i oceniane jest siedem kategorii: powietrze, woda, odżywianie, światło, kondycja fizyczna, komfort i umysł. Łącznie Instytut bierze pod uwagę ponad 100 cech każdego budynku i przestrzeni do pracy. Jest to holistyczne spojrzenie na zdrowie, samopoczucie i komfort osób przebywających w biurowcach oraz uzupełnienie standardów zielonego budownictwa. Biura z tym certyfikatem spełniają najbardziej wyśrubowane wytyczne i są zdrowym oraz zrównoważonym miejscem pracy. Ponadto są wypełnione rozwiązaniami, które w centrum zainteresowania stawiają człowieka. Niesie to za sobą wiele korzyści, zarówno dla najemców, jak i pracowników.

Wave, zgodnie z wytycznymi WELL, zapewnia więcej świeżego powietrza, dzięki odpowiedniej wentylacji oraz filtracji w pomieszczeniach, odpowiedni dostęp do światła dziennego i oświetlenie, które współgra z rytmem biologicznym człowieka.

– Wave to inwestycja, która odzwierciedla filozofię Skanska. To połączenie szczególnej dbałości o środowisko naturalne i komfort pracy użytkowników budynku. Projekt ubiega się o certyfikat LEED, a także jest pierwszym biurowcem w północnej części kraju, który otrzyma jeden z najbardziej wymagających certyfikatów – WELL Core&Shell. Staramy się spełniać najwyższe standardy, aby użytkownicy budynku mogli się w nim czuć jak najlepiej – mówi Konrad Ziejewski, menadżer projektu w spółce biurowej Skanska, odpowiedzialny za inwestycję Wave.

Wave, zgodnie z wytycznymi WELL, zapewnia więcej świeżego powietrza, dzięki odpowiedniej wentylacji oraz filtracji w pomieszczeniach, odpowiedni dostęp do światła dziennego i oświetlenie, które współgra z rytmem biologicznym człowieka. Dzięki wdrożeniu właściwych technik filtrowania i regularnym testom jakości, woda, która krąży w budynku, jest zdatna do picia. Zgodnie z koncepcją WELL – przestrzeń biurowa ma być przyjazna i umożliwiać efektywną pracę bez odczucia przemęczenia.

Zielony beton oczyści powietrze

W ramach projektu jednym z zastosowanych rozwiązań są antysmogowe płyty wykonane z tzw. zielonego betonu, które oczyszczają powietrze. Zaproponowane rozwiązanie Skanska przetestowała już w Warszawie i Krakowie.

Zielony beton ma właściwości fotokatalityczne, dzięki promieniom słonecznym na jego powierzchni dochodzi do redukcji szkodliwych związków znajdujących się w miejskim powietrzu pochodzących ze spalin samochodowych. Związki te są rozkładane na nieszkodliwe i wraz z wodą deszczową odprowadzane do gleby. Dodatkowym atutem betonu są jego właściwości samooczyszczania się. Pomiary przeprowadzone wspólnie przez Skanska i renomowane jednostki naukowe wykazały, że teren, na którym zainstalowano zielony beton, wykazuje mniejsze, średnio o 30 proc. stężenie dwutlenku azotu, w stosunku do zwykłego odcinka nawierzchni.

Beton był testowany w warunkach laboratoryjnych i miejskich, przy różnym natężeniu ruchu samochodowego.

– Dzięki współpracy Skanska, partnerów technologicznych oraz naukowych potwierdziliśmy, że to rozwiązanie może być ważnym elementem walki ze smogiem w miastach. Dlatego wprowadzamy antysmogowy beton jako standard przy naszych inwestycjach – mówi Anna Tryfon-Bojarska, menadżer ds. digitalizacji w spółce biurowej Skanska.

W City Hub będzie można wypożyczyć elektryczne skutery od Hop.City. Na miejscu stanie także stacja do ładowania Si.City (marka Hop.City) dla hulajnóg elektrycznych, która poza funkcją ładowania, będzie także chronić sprzęt przed kradzieżą. Pojawią się tu również samochody firmy Traficar, a także postój taksówek.

Hub komunikacyjny – pierwsze takie rozwiązanie w Trójmieście

Przy Wave działa City Hub – pierwszy w Trójmieście węzeł współdzielonej mobilności. To specjalnie zaaranżowana przestrzeń, w której każdy może m.in. wypożyczyć elektryczne skutery, hulajnogi czy samochody. Mogą z niego korzystać najemcy zlokalizowanych obok biurowców, okoliczni mieszkańcy czy studenci położonego nieopodal głównego kampusu Uniwersytetu Gdańskiego. Doskonale skomunikowany z innymi częściami aglomeracji City Hub ma zachęcać do korzystania z alternatywnych form transportu i tym samym stać się odpowiedzią na rosnące natężenie ruchu oraz poziom zanieczyszczenia powietrza w mieście.

W City Hub można wypożyczyć elektryczne skutery od Hop.City. Na miejscu stoi także stacja do ładowania Si.City (marka Hop.City) dla hulajnóg elektrycznych, która poza funkcją ładowania, chroni także sprzęt przed kradzieżą. Dostępne są tu również samochody firmy Traficar, a także postój taksówek.

Sprawdzenie dostępności pojazdów w City Hubie jest możliwe również dzięki wspomnianej już aplikacji Connected by Skanska, dostępnej dla najemców biurowca Wave. Dzięki niej pracownicy mogą również organizować wspólne przejazdy samochodem, czyli tzw. carpoolingu.

To nie koniec ekologicznych rozwiązań przy Wave. Projekt zapewnia aż 435 miejsca rowerowe, szatnie, prysznice oraz specjalne windy do garażu i dla rowerzystów. Dostępna dla wszystkich stacja naprawy przyda się w razie usterki roweru. Kompleks dwóch budynków biurowych jest doskonale skomunikowany z wszystkimi częściami Gdańska, Sopotu oraz Gdyni.

– Wave to biurowiec od samego początku tworzony z myślą o jego użytkownikach. Na najemców czeka szereg udogodnień oraz rozwiązań pozwalających na pracę w komfortowych i zdrowych warunkach. W całym procesie realizacji pamiętaliśmy również o mieszkańcach Gdańska, którzy także skorzystają z udogodnień Wave, np. City Hub, pozwalający na podróżowanie w tańszy i szybszy sposób. Budynek wnosi na rynek trójmiejski wiele nowych wyróżników. Jest to doskonała propozycja dla firm, którym zależy na innowacyjnej i wysokiej jakości powierzchni biurowej – podsumowuje Konrad Ziejewski.

Biurowiec przyjazny wszystkim

Dzięki rozwiązaniom uwzględniającym potrzeby osób o różnym stopniu sprawności i w różnym wieku, gdańska inwestycja Skanska zaprojektowana jest zgodnie z wytycznymi Fundacji Integracja i spełnia wymogi certyfikatu „Obiekt bez barier". Oznacza to, że biurowiec i przestrzeń wokół są w pełni dostosowane do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami: poruszających się na wózku, niewidomych, słabo widzących czy niesłyszących. To także potwierdzenie jego dostosowania do potrzeb osób starszych, o ograniczonej możliwości poruszania się lub przemieszczających się z małymi dziećmi.

Dzięki rozwiązaniom uwzględniającym potrzeby osób o różnym stopniu sprawności i w różnym wieku, gdańska inwestycja Skanska zaprojektowana jest zgodnie z wytycznymi Fundacji Integracja i spełnia wymogi certyfikatu „Obiekt bez barier".

Dzięki doświadczeniu i aktywności dewelopera w siedmiu największych regionach Polski, gdańska inwestycja została zrealizowana z uwzględnieniem wszystkich najważniejszych kwestii. Z połączenia najlepszych praktyk w projektowaniu, zasad zrównoważonego rozwoju oraz innowacji, powstał ciekawy projekt oferujący użytkownikom rozwiązania, które wspierają ich obecne i przyszłe potrzeby.

ENSTO

Better life.
With electricity.

Ensto Workspaces

Bezprzewodowe sterowanie oświetleniem i zarządzanie przestrzenią biurową

- Spersonalizowane oświetlenie miejsca pracy
- Automatyczne dostosowywanie oświetlenia do ilości światła dziennego
- Monitorowanie rozkładu i natężenia ruchu użytkowników w przestrzeni biurowej, tzw. mapy cieplne
- Oszczędności kosztów zużycia energii elektrycznej

www.ensto.pl | biuro@ensto.com | 58 692 40 00

Budynki muszą być dzisiaj smart

Pandemia COVID-19 stworzyła nowe potrzeby oraz szanse na wykorzystanie technologii w nieruchomościach

PropTech oraz smart rozwiązania dla nieruchomości od kilku lat wkraczają do coraz większej liczby budynków. Jednak do tej pory tradycyjny rynek nieruchomości adaptował nowinki technologiczne w dość umiarkowanym tempie. Pandemia COVID-19 zdecydowanie przyspieszyła te zmiany, kreując nowe potrzeby i styl pracy.

Komentarz Renaty Hartle, manager ds. strategii flex office i rozwiązań technologicznych w Colliers International

Aby zobrazować świat nowych technologii dla nieruchomości, dobrze jest czasem sięgnąć do przeszłości, by pokazać, jakie zmiany zachodziły na tym rynku przez ostatnie dekady. Moim ulubionym przykładem jest Flatiron Building, jeden z najbardziej rozpoznawalnych biurowców na świecie. Ten 22-piętrowy budynek przypomina kształtem żelazko, a do użytku został oddany prawie 120 lat temu. Stojący na przecięciu Piątej Alei oraz Broadwayu obiekt stał się tak ważną ikoną Manhattanu, że rejon, w którym stoi, nazwano w 1985 „flatiron district". Co ciekawe, pierwsze windy jeżdżące w tym budynku były zasilane ciśnieniem wodnym. Podróż z parteru na 20. piętro zajmowała ponad 10 minut!

Wraz z rozwojem technologicznym nieruchomości również zaczęły adaptować nowoczesne rozwiązania. Nasze przyzwyczajenia do automatyzacji czy cyfryzacji sprawiają, że oczekujemy podobnego podejścia także w otaczającym nas świecie fizycznym, w tym w budynkach, z których na co dzień korzystamy.

Na przykład rozwój transportu sprawił, że ludzie nie chcieli już tak długo czekać na parowe windy, zaś rozwój automatyzacji produkcji w latach 70. zainspirował inżynierów do stworzenia „inteligentnego budynku". W ten sposób w latach 80. narodziła się automatyka budynkowa zebrana w system BMS (BMS – z ang. Building Management System). Trwający obecnie rozwój cyfryzacji branży nieruchomości jest w większości zainspirowany FinTechem, czyli cyfryzacją branży finansowej. Tak jak my nie wyobrażamy sobie teraz spędzać

codziennie 10. minut w windzie, tak w przyszłości nowe pokolenia nie będą sobie wyobrażały, że można marnować czas na szukanie miejsca do pracy czy wolnego parkingu.

Inteligentne budynki dzisiaj

We współczesnych budynkach biurowych napotkamy dziś na szereg rozwiązań podnoszących funkcjonalność oraz bezpieczeństwo nieruchomości. Wiele z nowych technologii skupia się również na optymalizacji zużycia energii oraz mediów, redukując koszty. Wśród najciekawszych rozwiązań ostatnich lat możemy wymienić: inteligentne i energooszczędne oświetlenie dopasowujące barwę światła oraz jego natężenie do dobowego rytmu człowieka, gamę sensorów mierzących środowisko wewnętrzne, tj. wilgotność powietrza czy stężenie CO_2, systemy zarządzające ruchem wind typu *elevator destination dispatch*, kamery LPR rozpoznające tablice rejestracyjne aut czy sensory zajętości miejsc.

Od kilku lat liczba nowych rozwiązań wykładniczo wzrasta. Zainspirowane cyfryzacją w innych branżach start-upy oraz firmy technologiczne tworzą coraz więcej innowacji dla nieruchomości. Rynek PropTech (z ang. Property Technologies) osiąga z roku na rok coraz większą wartość, tworząc nowe cyfrowe narzędzia dla inteligentnych budynków, a w szczególności biur. Colliers również ma w tym swój duży udział – na przestrzeni ostatnich trzech lat zorganizowaliśmy dwie edycje międzynarodowego programu Colliers Proptech Accelerator, w którym konkurowało ze sobą kilkaset start-upów z całego świata. Takie projekty mają ogromną wartość, ponieważ pozwalają na synergię talentów z wiedzą i doświadczeniem ekspertów, dzięki czemu powstają nowe rozwiązania, a rozwój dokonuje się jeszcze szybciej.

Nowe potrzeby i nowe możliwości

Swego rodzaju paliwem do jeszcze szybszej digitalizacji branży nieruchomości paradoksalnie stała się pandemia COVID-19. Nie tylko nie opóźniła rozwoju, ale wręcz zadziałała jak katalizator i znacząco go przyspieszyła. Pojawiły się bowiem nowe potrzeby, związane między innymi z koniecznością zmiany modelu pracy oraz bezpieczeństwem, na które rynek nieruchomości musiał szybko odpowiedzieć. Narzędziem, które najskuteczniej i najszybciej udało się w tej sytuacji wykorzystać i dostosować do nowych okoliczności stały się aplikacje na smartfony. To technologia, która w Polsce już z powodzeniem działa, jednak jeszcze do niedawna miała niewiele funkcjonalności i wciąż jest dostępna w bardzo nielicznych obiektach. Obecnie ich wachlarz znacząco się poszerza, w tym o takie funkcje, które pozwalają na zachowanie maksymalnego bezpieczeństwa.

Mobilne aplikacje budynkowe to przyszłość rynku biurowego. Wspomagają nie tylko deweloperów, właścicieli budynków i zarządców nieruchomości, lecz także oferują wiele przydatnych funkcji z punktu widzenia najemców i ich pracowników. Przyjrzyjmy się im na różnych płaszczyznach.

Dzięki wykorzystaniu technologii NFC i Bluetooth umożliwiają między innymi bezkontaktowe wchodzenie do biura. Niepotrzebne jest już pobieranie karty dostępu – mając telefon przy sobie, bramki same się przed nami otworzą, a system przywoła windę na odpowiednie piętro. Goście najemcy będą mogli dostać coś na wzór elektronicznego biletu, który pozwoli im potwierdzić obecność w biurowcu bez konieczności rejestracji w recepcji. Zapraszający otrzyma z kolei powiadomienie na swój telefon o przybyciu gościa.

Bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo jest dziś tematem numer jeden. Aplikacje pozwalają je wynieść na poziom dotychczas niespotykany. Dzięki wykorzystaniu technologii NFC i Bluetooth umożliwiają między innymi bezkontaktowe wchodzenie do biura. Niepotrzebne jest już pobieranie karty dostępu – mając telefon przy sobie, bramki same się przed nami otworzą, a system przywoła windę na odpowiednie piętro. Goście najemcy będą mogli dostać coś na wzór elektronicznego biletu, który pozwoli im potwierdzić obecność w biurowcu bez konieczności rejestracji w recepcji. Zapraszający otrzyma z kolei powiadomienie na swój telefon o przybyciu gościa. W przypadku potencjalnie niebezpiecznych zdarzeń, np. zagrożenia pożarowego albo przy wprowadzeniu nadzwyczajnych procedur związanych z epidemią, pracownicy budynku natychmiast otrzymają na swoje telefony stosowne powiadomienie i instrukcje postępowania, do których zawsze będzie można łatwo wrócić.

W obecnej sytuacji, kiedy istnieje konieczność zachowania dystansu społecznego, aplikacja znacznie to ułatwia – za jej pomocą Office Manager może np. wyłączyć poszczególne pomieszczenia i stanowiska pracy z użytku. Zaś w przypadku wykrycia zakażenia u któregoś z pracowników, system umożliwia szybkie zidentyfikowanie miejsc, w których chory przebywał i osób, z którymi miał kontakt.

Społeczność

Pandemia z czasem odpuści, a do biurowców wróci życie i wraz z nim potrzeba integracji i budowania zaangażowanej społeczności. Aplikacje stwarzają tutaj duże pole do popisu. Ułatwiają komunikowanie wszelkiego rodzaju eventów, spotkań, warsztatów

i dodatkowych atrakcji, które organizują zarówno najemcy, jak i zarządcy budynków. Wbudowana funkcja czatu pozwoli również na łatwy przepływ informacji pomiędzy pracownikami biurowca. Aplikacja także poza nim. Za pomocą telefonu zarezerwujemy też wybrane pomieszczenie na spotkanie, ustawimy temperaturę czy zamówimy posiłek w biurowej kantynie i za niego zapłacimy.

Aplikacje budynkowe pomagają też w kreowaniu idealnego miejsca pracy, w którym komfort ma obok bezpieczeństwa największe znaczenie. Dzięki nim nawigacja po biurze i budynku będzie łatwa także dla nowych pracowników – wskaże drogę do konkretnej sali, restauracji czy sklepu, nie tylko w biurowcu, lecz także poza nim.

stanie się też swojego rodzaju kompendium wiedzy o budynku i obowiązujących w nim procedurach, ponieważ będzie można w niej zamieścić wszystkie potrzebne informacje, które będą zawsze pod ręką.

Workplace

Aplikacje budynkowe pomagają też w kreowaniu idealnego miejsca pracy, w którym komfort ma obok bezpieczeństwa największe znaczenie. Dzięki nim nawigacja po biurze i budynku będzie łatwa także dla nowych pracowników – wskaże drogę do konkretnej sali, restauracji czy sklepu, nie tylko w biurowcu, lecz

Office App

Takie narzędzia obecnie nabierają jeszcze większego znaczenia, kiedy zmagamy się z pandemią COVID-19. Firmy muszą spełniać restrykcyjne procedury, aby ich siedziby były bezpieczne dla pracowników i zapewniały ciągłość działalności biznesowej. Dlatego w Colliers zdecydowaliśmy się na wdrożenie aplikacji Office App we własnym biurze, a teraz oferujemy ją również naszym klientom.
Aby dokonać najlepszego wyboru, przeprowadziliśmy wieloetapową analizę światowego rynku PropTech, w ramach której Office App została oceniona jako jedna z najbardziej zaawansowanych platform do kompleksowego zarządzania biurem. Rozwiązanie funkcjonuje już w wielu europejskich biurowcach, m.in. w Holandii, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Niemczech, a od teraz również w Polsce. Aplikacja ma blisko 70 funkcjonalności. Zakres jej działania jest indywidualnie ustalany na podstawie potrzeb najemców i możliwości technologicznych nieruchomości, a także dostosowywany do strategii klienta.

O Colliers International

Colliers International (NASDAQ, TSX: CIGI) jest wiodącą firmą oferującą najwyższej jakości usługi na rynku nieruchomości oraz zarządzanie inwestycyjne. Działając w 68 krajach, ponad 15 000 specjalistów współpracuje w celu maksymalizacji wartości nieruchomości dla najemców, właścicieli i inwestorów. Przez ponad 25 lat nasz doświadczony zespół liderów, posiadający blisko 40% udziałów firmy, zapewnił naszym akcjonariuszom roczny zwrot z inwestycji w wysokości prawie 20%. Przychody firmy w 2019 roku osiągnęły poziom 3,0 mld dol. (3,5 mld dol. włączając spółki stowarzyszone). Firma zarządza aktywami o wartości 33 mld dol. Dowiedz się więcej o tym, w jaki sposób przyspieszamy sukces naszych klientów na corporate.colliers.com lub śledź nas na Twitterze @Colliers i LinkedInie. Colliers International w Polsce działa od 1997 roku i posiada biura w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Gdańsku, Katowicach, Łodzi i Lublinie, w których łącznie zatrudnia ponad 250 specjalistów. Firma została uhonorowana wieloma prestiżowymi nagrodami przyznanymi m.in. w konkursach: Eurobuild, CIJ Journal, CEE Quality Awards, International Property Awards. Wśród otrzymanych przez Colliers wyróżnień znajdują się m.in.: nagroda Outsourcing Star przyznawana firmom nieruchomościowych najprężniej działających w sektorze outsourcingu oraz Gazele Biznesu wręczane najdynamiczniej rozwijającym się firmom w Polsce. Więcej o Colliers International w Polsce na Colliers.pl oraz na naszych kanałach LinkedIn, Instagram, YouTube oraz Facebook.

O autorze

Renata Hartle
Manager ds. strategii flex office i rozwiązań technologicznych w Dziale Powierzchni Biurowych, Colliers International

Jest jedną z pierwszych osób, które tworzyły i wdrażały na polski rynek zintegrowane rozwiązania technologiczne dla biur. Bogate doświadczenie zdobyła, prowadząc innowacyjne projekty dla nieruchomości komercyjnych w krajach Europy Centralnej oraz USA. Jako Manager w Dziale Powierzchni Biurowych w Colliers International doradza najemcom oraz właścicielom budynków w zakresie innowacyjnych technologii oraz w strategicznym planowaniu rozwiązań typu „flex office".
Po nawiązaniu strategicznego partnerstwa Colliers z holenderskim twórcą platformy Office App odpowiada również za wdrożenie na polskim rynku w pełni zintegrowanego systemu do zarządzania biurami oraz budynkami. Poprzez aplikację klient otrzymuje dostęp do blisko 70 funkcjonalności, m.in. mobilnego dostępu do biura, rezerwacji biurek czy rejestracji gości, usprawniających funkcjonowanie w przestrzeni biurowej, zwłaszcza w nowej rzeczywistości wykreowanej przez COVID-19.

Program „Przegląd i kontrola budynków na CD”

Dlaczego warto skorzystać z programu?

ZYSKASZ DOSTĘP DO SZEROKIEGO WYBORU PROTOKOŁÓW I DOKUMENTÓW KONTROLI
Edytowalna forma gwarantuje, że wzorcowo uzupełnisz obligatoryjne druki i formularze - potwierdzające wykonanie obowiązków.

WYPOSAŻYSZ SIĘ W PONAD 100 NIEZBĘDNYCH DOKUMENTÓW:
List kontrolnych, aktów prawnych oraz materiałów merytorycznych, dzięki czemu w każdej chwili znajdziesz potrzebną informację.

ZAPEWNISZ SOBIE DOSKONAŁĄ ORGANIZACJĘ PRAC W OBIEKTACH I BUDYNKACH
Dzięki funkcjom programu, które pozwolą na przydzielenie konkretnych zadań pracownikom i ułatwią bieżącą kontrolę ich realizacji.

Dowiedz się więcej na temat programu i pobierz bezpłatne demo
www.fmp.pl/kontrola

Zwinność w postpandemicznym zarządzaniu powierzchnią biurową

Pandemia koronawirusa sprawiła, że spora część pracowników przeszła na pracę zdalną. Wciąż jednak istnieje wiele zalet „analogowego" podejścia. Prowadzi to zarządy do podejmowania ważnych kwestii, w tym m.in., kto i na jakich zasadach może pracować z domu.

Iwona Pękala

Agile (z ang. zwinny) to termin często kojarzony z zarządzaniem projektami informatycznymi, łączony z metodą Scrum. Celem jest efektywne wytwarzanie nowych aplikacji, produktów. Informatyka jest dziedziną najbardziej zwinną, a informatycy są przez administrację postrzegani jako najbardziej postępowi, uzależnieni od nowinek, elastyczni i oddychający zmianą. To oni jako pierwsi przesiadali się do open space'ów i war-roomów. To oni najintensywniej korzystają z narzędzi telekonferencyjnych i aplikacji ułatwiających zarządzanie kalendarzem, zadaniami czy komunikacją. To oni najwcześniej i najchętniej przechodzili na pracę zdalną. Urządzenie cyfrowych technologii nie jest dla nich bestią, którą z trudem ujarzmiają, tylko przyjacielem, pomocnym asystentem, kompanem, którego stała obecność jest jak najbardziej pożądana i którego wybór jest tak osobisty jak relacja z bliską osobą. Tegoroczna pandemia bardzo wyraźnie uwidoczniła konieczność zatarcia granic między „zinformatyzowanymi" a „analogowymi". Największego szoku doznali ci, którzy najsilniej byli okopani przy swych biurkach przy oknie, gloryfikujący kontakt osobisty i indywidualne podejście, przywiązani do swoich segregatorów i sformalizowanego dokumentowania wszelkich działań, najlepiej pieczątką z datownikiem. Zamknięcie biur i konieczność nagłego dostosowania się do pracy zdalnej było dla wielu bolesne i frustrujące. Jed-

nak większość przeżyła, dali radę, okazało się, że można.

Oczywiście Facility Management już wcześniej przyjaźnił się z cyfrowymi technologiami, ale to teraz pomysł dokonywania przeglądów technicznych przy wykorzystaniu VR nie brzmi jak mrzonka, tylko jak standardowa usługa. W nowoczesnych biurowcach już dawno całość zarządzania technicznego powierzchnią została przeniesiona do BMS. Ale zakładano, że średnia liczba pracowników w biurze jest stała. Jak zareagowała większość systemów, gdy pewnego poniedziałku do biura przyszło tylko kilka osób, i to też tylko „po papiery". Pracownicy zostali w domach. Reorganizacja wydarzyła się bez zatwierdzonych projektów zarządzania zmianą i zobaczyliśmy, jak inna rzeczywistość jest możliwa. Tego nie da się „odzobaczyć". Zostaliśmy zinformatyzowani siłą, ale wielu się to spodobało. „Odmiejscowienie" czynności służbowych oszczędza czas, podnosi wydajność i przywraca nieco równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Wielu mówi, że woli tak pracować. Czy to koniec biur?

Nic bardziej nieprawdopodobnego. Zalety „analogowego" podejścia nie zniknęły i zarządy będą teraz odpowiadać sobie na pytania o to, kto, kiedy i jak ma świadczyć pracę. Co trzeba, a co można uzdalnić i jak wpłynie to na rentowność firm. Niewątpliwie nie ma prostych i oczywistych odpowiedzi, nie są też one tak ponadczasowe, jak kiedyś wydawały się umowy najmu powierzchni biurowej – kontrakt na 7 czy 10 lat to w firmie „na zawsze". Mówi się o dwóch wyraźnych trendach: hybrydowej pracy w biurach i podnajmie, jako stałym elemencie zarządzania powierzchniami biurowymi. Hybrydowość pracy oznacza nic innego jak zwinność w organizowaniu i zarządzaniu miejscem pracy, a podnajem ma coraz więcej wspólnego z krótkoterminowym wynajmem i współdzieleniem. Ile trzeba biurek, ile metrów kwadratowych, które wszak nie są z gumy? Od czego zależy, czy Malinowski pracuje z biura, czy zdalnie? Zawsze czy czasem? Ile to jest dni w tygodniu, miesiącu? Czy jak pracuje z biura, to ma „swoje" stałe biurko? Czy jeśli nie ma stałego miejsca, to można je podnająć i odzyskać czynsz? Czy podnajemca potrzebuje stałych miejsc pracy czy też pracuje hybrydowo? Jak tym zarządzić? Opublikowane w czasopiśmie „Science" (wyd. z 11/2018) wyniki badań nad mrówką hurtnicą pospolitą podpowiadają metodę organizacji, która chroni całą populację przed epidemiami. „Mrówki nie mają losowych interakcji z innymi członkami kolonii. Są zorganizowane w zależności od ich wieku i zadań, które wykonują". Nie wszystkie wychodzą poza kolonię. „Gdy mrówki wychodzące poza mrowisko w celu poszukiwania pożywienia zachorują, zmieniają swoje zachowanie wobec zdrowych członków kolonii. Ale u zdrowych mrówek badacze także zaobserwowali zmianę zachowania wobec zarażonych pobratymców". Jak to robią bez komórek, komunikatorów i hurtowni danych? Na szczęście nie musimy w to wnikać, bo my te narzędzia mamy. Zorganizowanie pracy w zależności od wykonywanych zadań (o wieku piszę dalej) wydaje się oczywistością. I oczywiście diabeł tkwi w szczegółach, bowiem muszą być znane wszystkie czynności, a nie tylko cele stanowisk. Która czynność wykonywana jest przy użyciu systemów już dziś, a która, choć jeszcze nie jest, to może zostać w przyszłości przeniesiona do systemu IT? Mapowanie procesów odpowie na te pytania i przygotuje dane do policzenia kosztów czynności niesystemowych i zarówno kosztów, jak i zwrotu z inwestycji w digitalizację. Celem mapowania powinno więc być określenie kosztów i możliwych narzędzi, ale przede wszystkim analiza możliwych źródeł danych. Szukamy danych, które mogą zostać wykorzystane przy planowaniu zajętości biur i biurek i efektywnym zarządzaniu nimi. Skąd firma wie, że Malinowski jest już w biurze? Kolega go widzi, podpisał listę obecności w kadrach, odbił się kartą dostępową na RCP (rejestratorze czasu pracy), może zalogował się do systemu? A może wcześniej był u klienta lub prowadził samochód służbowy? Czy dzwonił do partnera biznesowego ze służbowej komórki? Sposobów może być mnóstwo, inwentaryzacja tego, co jest już w firmie i może być wykorzystane (patrz: RODO) powie, jakie dane już mamy, a jakie możemy łatwo pozyskać. A to tylko analiza dla jednego zdarzenia: przyjścia do pracy. To „przyjście" też musi zostać na nowo zdefiniowane, bo kiedy zaczyna pracę osoba pracująca zdalnie? W starych dobrych rozwiązaniach przyjście do pracy oznaczało rozpoczęcie pracy. Dziś obecność nie oznacza świadczenia pracy (co jest często wykorzystywane w sądowych sprawach o nadgodziny). Konieczne jest więc zdefiniowanie na nowo, co chcemy mierzyć: obecność jest ważna z punktu widzenia zarządzania powierzchnią, a rozpoczęcie pracy do pomiaru czasu pracy. A co będzie wskaźnikiem efektywności pracy? KPI (Key Performance Indicators), czyli kluczowe wskaźniki efektywności czasem są też zwane miernikami dokonań. Bez względu na to, jak je nazwiemy, ważne jest, aby nie zajmować

się tylko informacją zwrotną do pracownika „pracujesz dobrze lub nie", ale rozumieć, jak sposób realizowania przez niego pracy wpływa na stopień realizacji celów firmy czy organizacji. W tym sposobie zawierają się takie informacje, jak miejsce pracy, narzędzie pracy. Czy to, że Malinowski może pracować zdalnie znaczy, że powinien? Jak wpływa to na wyniki jego pracy, całego zespołu i wreszcie firmy? Na to odpowie zhierarchizowana struktura wskaźników efektywności, a następnie ich mierników. Bardzo dużo informacji jest odkładanych przez oprogramowanie, z którego świadomie czy nieświadomie korzystamy. Wydobycie tych danych, oczyszczenie ich i połączenie relacjami tworzy modele, które łatwo i przystępnie odpowiedzą na pytania o efektywność pracy i jej zależności od miejsca, sposobu czy narzędzi. Korzyści wykorzystania Big Data nie podlegają dyskusji. A że wykorzystanie musi być zgodne z prawem (znów RODO i Mobbing) i etycznie niekwestionowalne, to modele takie wykonywać należy we współpracy z zarządem i spójnie ze strategią firmy. Ich ostateczna wersja będzie odpowiedzią nie na pytanie „czy ważniejsi są ludzie czy zyski", tylko raczej na „kiedy dbałość o ludzi jednocześnie zapewnia zyski i gdzie – kiedy jednak te dwa interesy stoją w konflikcie – przebiega granica akceptowanej równowagi?". Potrzebna jest zwinność linoskoczka.

No właśnie, ludzie i dbałość o ich satysfakcję z pracy (Employee Satisfaction Survey), o ich zmotywowanie i kontrolę pracy. Temat wydaje się bardzo miękki, ale nie musi oznaczać rezygnacji wykorzystania zbiorów danych, a wręcz może oznaczać zwiększenie ich zakresu. Wspomniane mrówki do zadań realizowanych poza kolonią oddelegowują starsze mrówki. Nam pachnie to dyskryminacją ze względu na wiek. A przecież zupełną inną skłonność do wyboru zdalnego świadczenia pracy ma samotny absolwent uczelni, inną mama rocznych bliźniąt, a jeszcze inną ojciec mieszkającej za granicą jedynaczki opiekujący się mieszkającą z nim schorowaną babcią. Wiek i sytuacja rodzinna, tak jak i sytuacja mieszkaniowa, w tym odległość miejsca pracy od miejsca zamieszkania, wpływają zdecydowanie na preferencje pracowników. Ustawienie modelu wyłącznie w oparciu o mapowanie procesów i opomiarowanie stanowisk nie uwzględnia tych ważnych czynników. A na KPI wpływać będzie nieuchronnie, tak jak na stopień realizacji celów firmy. To koło się zamyka?

Nie. Przecież nie mamy do czynienia z jakimś nowym zjawiskiem. Od wieków pracownicy pracowali mniej lub bardziej wydajnie w zależności od swego samopoczucia i warunków pracy, tylko nigdy wcześniej nie było możliwości tak precyzyjnego opomiarowania tego wpływu. Pracodawca, w osobie szefa, mógł mieć o nich wiedzę, bo pracownik mu przy porannej kawie powiedział, że ma dziś gorszy dzień, albo że następny kwartał będzie trudny, bo żona ma termin porodu na poniedziałek. Mógł też nie cieszyć się zaufaniem i frustrować się spadkiem wydajności. *Nihil novi*. Stopień zaufania w organizacji, poziom okazywanego szacunku i otwartości w komunikacji od lat stanowią elementy strategii firm, nierozerwalnie wiążąc się z ich wynikami finansowymi. I tak samo jak zależy firmom na wiedzy o swoich klientach, aby maksymalizować sprzedaż, tak nie inaczej może podchodzić do swojej załogi. I jedni, i drudzy, to po prostu ludzie. I jedni, i drudzy mają prawo wiedzieć, jakie informacje na ich temat gromadzi firma i w jakim celu je przetwarza. I obie te grupy mają prawo sprzeciwu lub poprawy danych. Rzecz jasna, jeśli nie podam swoich danych operatorowi sieci komórkowej, to nie skorzystam z jego usług, jeśli nie udostępnię kontaktów dla celów marketingowych, to nie dowiem się i promocjach. Często przecież akceptujemy cookies, bo w naszej ocenie korzyści przewyższają koszty.

Zwinność w planowaniu powierzchni, jej wykorzystaniu i końcowym jej wyniku finansowym zmienia się więc na naszych oczach w sposób dramatyczny. Nie dlatego, że bierzemy co innego pod uwagę, czy inne stawiamy sobie cele, ale dlatego, że nie jest ona już jedynie cechą projektu. Niniejszym stała się cechą procesu, który bezustannie toczy się i faluje, wymagając ciągłych aktualizacji i działań typu instant, opartych na szybkich decyzjach i wiarygodnych danych.

Tegoroczna pandemia bardzo wyraźnie uwidoczniła konieczność zatarcia granic między „zinformatyzowanymi" a „analogowymi". Największego szoku doznali ci, którzy najsilniej byli okopani przy swych biurkach przy oknie, gloryfikujący kontakt osobisty i indywidualne podejście, przywiązani do swoich segregatorów i sformalizowanego dokumentowania wszelkich działań, najlepiej pieczątką z datownikiem.

O autorze

Iwona Pękala

Przedsiębiorca, manager praktyk z 20-letnim stażem, ekspert optymalizacji procesów, zakupów i kosztów, łączy perspektywę architekta wewnętrznych procesów organizacyjnych i znawcy nowoczesnych rozwiązań rynkowych. Współzałożyciel i Prezes 4optima sp. z o.o., specjalizującej się w optymalizacji kosztów operacyjnych przedsiębiorstw poprzez prowadzenie kompleksowych projektów modernizacji obszarów wsparcia biznesowego. Sukcesy opiera na wieloletnim doświadczeniu optymalizacji zakupów, wnikliwej analizie ich źródeł i starannym doborze metod zaspokajania potrzeb zakupowych w oparciu na głębokiej znajomości rozwiązań rynkowych w powiązaniu z zarządzaniem zmianą w optymalizowanych organizacjach.

MIESZKANIE i WSPÓLNOTA

PORADNIK WŁAŚCICIELI I ZARZĄDCÓW

To **jedyny na rynku** miesięcznik, w którym znajdziesz **odpowiedzi na wszystkie pytania** z zakresu m.in.: ustawy o własności lokali, ustawy o gospodarce nieruchomościami, prawa spółdzielczego i przepisów finansowo-księgowych.

W każdym numerze znajdziesz:

PRAWNE WSPARCIE W PRAKTYCE

W każdym numerze omawiamy zmieniające się i niejednoznaczne przepisy prawa, rozstrzygamy wszystkie wątpliwości związane z realizacją obowiązków ustawowych, pokazujemy, jak prowadzić dokumentację, aby nie budziła żadnych wątpliwości w toku kontroli.

INSPIRUJĄCE WSKAZÓWKI EKSPERTÓW

Piszą dla nas doświadczeni praktycy, prawnicy, zarządcy, księgowi, specjaliści z uprawnieniami budowlanymi, dzięki temu czasopismo zawiera tylko praktyczne wskazówki, a każdy artykuł to gwarancja rzetelności i fachowych rekomendacji.

PORADY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH

W każdym numerze znajdują się materiały przygotowane w oparciu o realne problemy zgłaszane korespondencyjnie przez zarządców.

PRAKTYCZNE NARZĘDZIA

Co miesiąc specjaliści przygotowują przykładowe rozwiązania problemów zarządców i właścicieli nieruchomości, schematy działania do wykorzystania "od ręki" w sytuacjach codziennych, trudnych i niestandardowych.

Zapraszamy na stronę **www.mieszkanie-i-wspolnota.pl**

Powierzchnia
z projektu vs po wybudowaniu

Perfekcyjna Hi Piotrkowska

Standardem na rynku jest wpisywanie w umowach najmu dopuszczalnej 3-procentowej różnicy między powierzchnią najmu przed i po wybudowaniu budynku. Widywałem umowy z wartościami 5 czy 10%. Czy to oznacza, że po wybudowaniu będzie jedno piętro więcej czy mniej? A może nie będzie kuchni? Różnica ta realnie mogłaby być wyrażana w dziesiętnych częściach procentów. Przedstawię wyliczenia na rzeczywistym budynku w Łodzi, który pokazuje, że taka dokładność nie jest niczym nadzwyczajnym. Omówię, skąd biorą się większe rozbieżności i przytoczę kilka komicznych sytuacji, których miałem okazję doświadczyć w kwestiach zleceń pomiarów powierzchni do celów najmu. A wszystko po to, żeby pokazać, że chaos na rynku najmu w zakresie powierzchni ma się dobrze. Cieszy jednak fakt, że są inwestorzy, z których warto brać przykład.

Adrian Hołub – CRE Advisor, Board Member, Investor, Lecturer

Jaka jest dopuszczalna różnica?

Jestem inżynierem-praktykiem i zawsze odnoszę się do realnych sytuacji i liczb. W tym przypadku za zgodą inwestora omówię konkretny budynek w Łodzi. Wierzę, że prawdziwe anegdoty najłatwiej zobrazują zagadnienie i nie wywołają odczucia autoreklamy – nie jest to moim celem. 3% to średnia przyjęta wartość rynkowa wskazująca dopuszczalną różnicę w powierzchni najmu z okresu kalkulacji (powierzchni na etapie projektu) i pomiaru z natury. Często poruszam ten aspekt podczas akademii, gdzie przedstawiając prosty „wywód matematyczny", gdzie pokazuję, ile powinna wynosić różnica w powierzchni – nazwijmy ją potocznie GLA – wyliczonej z projektu w porównaniu z wybudowanym budynkiem. Wskazuję na dziesiętne części %. Słuchacze często śmieją się, że to niemożliwe. Gdy pytam, o ile budynek

może być inny w % w porównaniu do projektu, słyszę różnice 5%, a nawet 10%. Takie różnice widuję także w umowach najmu. Czyli będziemy mieć jedno piętro więcej czy mniej? Czy może nie będzie kuchni, toalet czy przestrzeni biurowych? A może będzie ich więcej? Wpisywane do umów najmu różnice w powierzchniach nawet rzędu 3% są niemożliwe do osiągnięcia pod kątem sztuki budowlanej. Jeśli jednak są, to oznacza, że popełniono gdzieś poważne błędy, albo zastosowano projekty zamienne.

Skala błędu budowlanego

Załóżmy, że piętro biurowe po obrysie szyb ma wymiary prostokąta 30x20 m długości. Powierzchnia takiego piętra wynosi zatem 600 m². Mówimy tu o powierzchni wewnętrznej liczonej jako IGA zgodnie z normą BOMA 2010 lub jako BA zgodnie z normą BOMA 2017. Dla typowego biurowca będzie to ta sama powierzchnia wewnętrzna. Obwód takiego piętra ma 100 m długości. Załóżmy, że geodeta myli się na tyczeniu 3–4, mm a ekipa od żelbetów myli się 2–3 cm na danym elemencie. Możemy przyjąć, że błąd da pole powierzchni z przemnożenia obwodu zewnętrznego piętra przez błąd wykonania (przyjmijmy 3 cm) – czyli 100x0,03 m = 3 m². Mówimy tu o rozbieżności 3 m², czyli 600 m². Daje to nam 3/600–0,005, czyli 0,5%. Taką maksymalną różnicę (0,5%) powinna zawierać umowa wynajmu powierzchni biurowej, kiedy jeszcze budynek nie jest wybudowany. Zakładamy, że ekipy od żelbetów dopuszczają się błędu w granicznej wartości i zawsze w tym samym kierunku. Z teorii błędów wiemy, że błędy przypadkowe na dużej próbie się znoszą. Nie jest możliwe, aby na każdym kolejnym piętrze ekipy od żelbetów popełniały błąd w tym samym kierunku.

Poligon doświadczalny

W lipcu 2020 r. miałem zaszczyt mierzyć piętra jednej z największych inwestycji w Łodzi. Hi Piotrkowska realizowana przez Master Management Group to wzorcowo poprowadzona inwestycja pod kątem liczenia powierzchni najmu w odniesieniu do sztuki projektowej i budowlanej. Czekałem bardzo na ten pomiar, ponieważ w 2017 r. robiłem kalkulację z projektu metodą BOMA dla całego kompleksu. Jest to świetny poligon doświadczalny pokazujący realne różnice omawianego zagadnienia. Z projektu wyliczona została powierzchnia najmu, powierzchnia wspólna pięter, powierzchnia wspólna budynku, parkingu i powierzchnia magazynów. Kalkulacji podlegał cały budynek, a nie wyrywkowe pomieszczenia czy piętra. Inwestor podszedł do sprawy strategicznie i kompleksowo. W jednym budynku powierzchnia najmu brutto wyliczonego z projektu w 2017 r. dla każdego z pięciu powtarzalnych pięter wyszła 1145,11 m². Dla poszczególnych pięter po wybudowaniu budynku powierzchnie pomierzone z natury w lipcu 2020 r. wyszły następująco: 1144,98 m², 1147,07 m², 1146,64m², 1146,35 m², 1146,85 m². Różnice, które osiągnęliśmy na poszczególnych piętrach to: 0,13 m², 1,96 m², 1,53 m², 1,24 m², 1,74 m². Średnia różnica dla tych pięciu pięter wyszła ok. 1,3 m². W przeliczeniu na procenty względem wartości z projektu mamy 0,11%. Czyli pięć razy lepiej niż zakładałem na początku artykułu. Wynika to z faktu, że błędy przypadkowe na coraz większej próbie znoszą się do zera. Ale to nie wszystko!

W całym procesie inwestycyjnym Hi Piotrkowska – zaczynając od projektu, poprzez przedstawienie powierzchni najemcom, aż do przekazania lokali – ogromnie ważna jest spójność i dokładność pomiarów wyjściowych. Taka praktyka przekłada się na komfort współpracy z najemcami. Osiągnięte dokładności na etapie projektu i po wybudowaniu budynku pozwalają nam na efektywne zarządzanie powierzchniami.

Perfekcyjna Hi Piotrowska

Tak „duża" różnica w tym konkretnym przypadku wyniknęła z braku jednej informacji na etapie wyliczenia powierzchni z projektu. Powierzchnia najmu wyliczona z projektu dla pięter biurowych nie zawierała wnęk na hydranty w ścianach nośnych trzonu windowo-klatkowego. Nie były one wtedy zaprojektowane, albo wykonywaliśmy wyliczenia z projektu budowlanego, a nie wykonawczego. Powierzchnia „nowo powstałych" wnęk na pięć hydrantów na każdym piętrze względem projektu wynosi średnio 0,98 m² (przyjmijmy 1 m²). Dla wyjaśnienia to piętro po wybudowaniu zwiększyło się względem powierzchni liczonych z projektu do pozwolenia na budowę o 1 m². Załóżmy, że gdybym miał informację o tych wnękach na hydranty w 2017 r.,

zgodnie z normą BOMA zostałyby one wliczone do powierzchni najmu. Wtedy różnice pomiędzy piętrami wyniosłyby: -0,87 m², 0,96 m², 0,53 m², 0,24 m², 0,74 m². Średnia dla tych wartości (pierwszy wynik jest z minusem) to ok. 0,3 m². Żeby sobie wyobrazić skalę – to praktycznie tyle, co powierzchnia pod jednym przejściem drzwiowym. Taki wynik jest absolutnie perfekcyjny i trudny do osiągnięcia. Takie porównania między powierzchnią z projektu i powierzchnią najmu pomierzoną po wybudowaniu budynku wykonywałem kilkukrotnie na różnych obiektach i ten wynik jest zdecydowanie najlepszy. Z tego miejsca należą się gratulacje dla inwestora, że strategicznie podchodzi do zagadnienia norm pomiaru powierzchni do celów najmu.

„Rzetelność w prowadzeniu kalkulacji powierzchni komercyjnej od etapu projektu do wybudowania powinna być standardem pracy każdego zespołu projektowego i leasingowego w budynkach komercyjnych. Szczególnie istotne jest to w budynkach mixed-use, gdzie różne funkcje budynku projektuje się i wynajmuje według innych standardów. W całym procesie inwestycyjnym Hi Piotrkowska – zaczynając od projektu, poprzez przedstawienie powierzchni najemcom, aż do przekazania lokali – ogromnie ważna jest spójność i dokładność pomiarów wyjściowych. Taka praktyka przekłada się na komfort współpracy z najemcami. Osiągnięte dokładności na etapie projektu i po wybudowaniu budynku pozwalają nam na efektywne zarządzanie powierzchniami. Kompleksowe przygotowanie jeszcze przed podpisywaniem umów najmu jest elementem kluczowym najmu. Pozwala na transparentne relacje z najemcą i eliminuje późniejsze problemy stosunku najmu. Wierzę, że równie spokojnie będzie się pracować na rzetelnych danych przy zmianach aranżacji przestrzeni kolejnych najemców. Stwierdzam to, obserwując cały proces inwestycyjny, który od projektu, przez budowę, aż do zarządzania jest w rękach MMG" – komentuje Marta Wodzińska, architekt w Master Management Group.

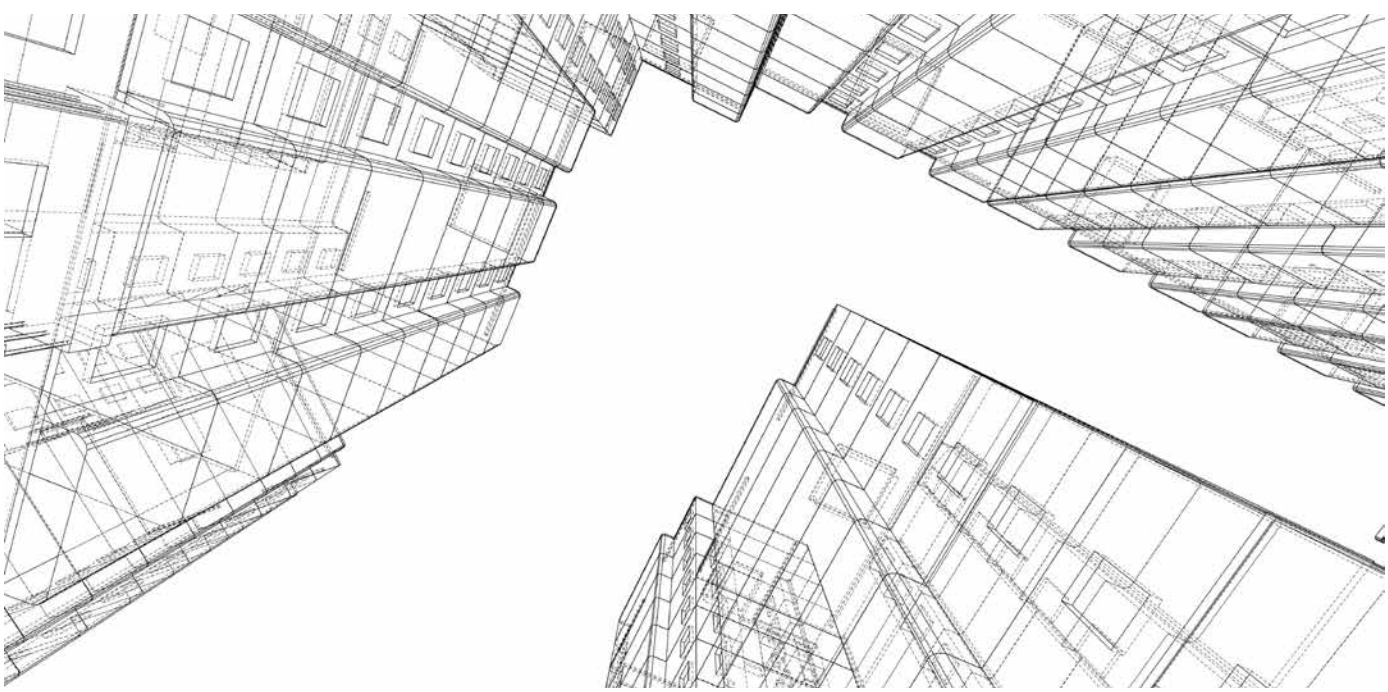
Kompleksowe przygotowanie jeszcze przed podpisywaniem umów najmu jest elementem kluczowym najmu. Pozwala na transparentne relacje z najemcą i eliminuje późniejsze problemy stosunku najmu.

3-procentowa różnica w umowach najmu

Powierzchnia najmu piętra z omawianego przykładu to 1145 m². W umowach najmu najczęściej wpisywane jest 3% jako różnica między powierzchnią najmu przed i po wybudowaniu. Jest to bardzo bezpieczna wartość, która jest na dodatek akceptowalna rynkowo. 3% z 1145 m² wynosi dokładnie 34,35 m². Nie wiem, co musiałby się stać z tym projektem/budynkiem, aby taka wartość została osiągnięta. Pozostaje, więc pytanie, jakie elementy inwestycyjnej układanki mogą nam wpłynąć na błędy w powierzchniach najmu, powierzchniach wspólnych piętra i powierzchniach wspólnych budynku? Omówmy te najistotniejsze.

Projekty zamienne

Najważniejszy element, który wpływa na zmiany przed i po wybudowaniu budynku to projekty zamienne, np.: zmiany w projekcie wpływające na



Hi Piotrkowska, Łódź, projekt Master Management Group
Autor zdjęcia: Arecki Photo Video, Arkadiusz Leśniewski

przesunięcia ścian, dodatkowa winda lub szacht (albo likwidacja) czy zmiana wielkości pomieszczeń technicznych. Jeżeli tych zmian jest stosunkowo dużo, to powierzchnie liczone z projektu do celów najmu będą mocno inne niż te po wybudowaniu budynku. Często zmian w projekcie nie da się uniknąć – szczególnie gdy firmy architektoniczne muszą projektować duże budynki w coraz krótszym czasie.

Mieszanie norm pomiaru

Drugi element, który powoduje, że powierzchnie się „rozjeżdżają", to nieumiejętne stosowanie norm. Jeszcze gorzej jest, gdy stosuje się inne normy liczenia powierzchni na etapie projektu budowlanego i inne na etapie pomiaru z natury. Problem się potęguje, gdy kalkulacje z projektu wykonuje jedna firma, a pomiar z natury wykonuje inna firma. Obie firmy mogą być biegłe w zakresie pomiaru, mieć dobry zespół i dokładny sprzęt, ale w szkodę wejdą niedoskonałości samych norm. Są one niedokładne, nie do końca szczegółowe i nie opisują wszystkich przypadków. W sytuacji, gdy ktoś nie panuje nad zasadami przyjętymi do kalkulacji w danym budynku czy kompleksie (klasyfikacje pomieszczeń do poszczególnych grup powierzchni, wprowadzone modyfikacje, wyliczone współczynniki itp.) i nie przekaże tych zasad kolejnej firmie, to nie ma możliwości, żeby oba wyliczenia były spójne co do ideologii pomiaru. Inny problem pojawia się, gdy inwestorzy zlecają pomiar niewłaściwą normą do danego rodzaju budynku. Przykładowo w pięknej kamienicy przerobionej na biuro „nie da się" mierzyć normą BOMA 2017, mimo iż jest to najbardziej dokładnie dopracowana i rozbudowana norma. Błędy w dokumentacjach do celów najmu wynikają zatem, głównie z nieznajomości norm pomiaru powierzchni i rynkowych zasad najmu.

W umowach najmu najczęściej wpisywane jest 3% jako różnica między powierzchnią najmu przed i po wybudowaniu.
Jest to bardzo bezpieczna wartość, która jest na dodatek akceptowalna rynkowo. 3% z 1145 m² wynosi dokładnie 34,35 m².

Fałszowanie pomiarów

Przytoczę teraz jedną z najbardziej absurdalnych sytuacji, z jaką miałem do czynienia. Firma architektoniczna została poproszona o wyliczenie powierzchni według normy GIF. Poradziła sobie w ten sposób, że w tabeli z zestawieniem powierzchni z pozwolenia na budowę zrealizowanego według normy PN-ISO 9836:1997, w nagłówku tabeli zmieniła tylko nazwę na normę GIF. Z jednej strony jest to śmieszne, a z drugiej strony żenujące, że ktoś bierze za takie rzeczy pieniądze. Różnice w normach do celów najmu sięgają 7–9%, a przy liczeniu powierzchni najmu w kamienicach na cele biurowe nawet 13%. Takie „zabiegi" nie tylko powodują chaos w dokumentach i rent-rollu, ale przede wszystkim w umowach najmu. Najemcy coraz częściej kontrolują za co płacą i często egzekwują zwroty źle naliczanych kwot.

Królowa cena bez referencji

Drugą sytuację podobnego kalibru miałem, kiedy pewna firma geodezyjna z Poznania wzięła zlecenie na pomiary powierzchni według normy BOMA i następnie zwróciła się, abym im „dał normę" i przeszkolił, jak się mierzy. Odmówiłem. Po 2–3 dniach odezwała się firma szkoleniowa z Trójmiasta z informacją, że mają klienta, który szuka szkoleniowca z normy BOMA. Po krótkiej rozmowie ustaliłem, że jest to ta sama firma geodezyjna. Odmówiłem. Następnie, po jakimś czasie, zadzwonił do mnie zarządca mierzonego budynku z informacją, że coś im nie pasuje w tych pomiarach, które robi owa firma z Poznania i proszą o pomoc. Odmówiłem. Dlaczego odmówiłem? Bo początkowo przetarg rozpisany bezpośrednio przez tego zarządcę przegrałem – wygrała królowa cena bez referencji. Kolejnym razem, kiedy to królowa cena groszowymi różnicami ponownie przegrała dla mnie przetarg, zostałem poproszony na spotkanie już w trakcie pomiaru przez inną firmę. Na spotkaniu okazało się, że osobą, która mierzy jest ktoś, kto był na jednym z moich szkoleń i powołał się na fakt, że po jednym dniu się zna i da radę mierzyć biurowiec za pół ceny tego, co oferuje rynek. Zostałem poproszony

przez zarządcę, żebym za darmo „doszkolił" tę firmę z zasad pomiaru, żeby mogli dokończyć pomiar. Rozbawiło mnie to niezmiernie, po czym opuściłem spotkanie. Przedstawione historie pokazują dwa smutne aspekty. Pierwszym jest podejmowanie się zleceń, o których się nie ma pojęcia, a drugim jest fakt, że zazwyczaj wygrywa cena i zbyt rzadko liczy się doświadczenie poparte referencjami.

jednolite zasady, które są jasno narysowane i opisane na rzutach pięter, a także spisane w jednym pliku słownie. Szczególnie jest to istotne, gdy stosowane są modyfikacje norm pomiaru albo inwestor ma autorskie wytyczne pomiaru. Po drugie, kalkulacji i pomiarowi powinien podlegać cały budynek, a nie wyrywkowe piętra czy pomieszczenia. Nie da się przy fragmentarycznym pomiarze rozłożonym w czasie poprawnie wyliczyć

Dopóki inwestorzy i zarządcy nie zrozumieją, że to w ich interesie jest mieć porządek w dokumentach, dopóty będą takie sytuacje, że królowa cena bez doświadczenia będzie wygrywać. I to nie jest smutna wiadomość dla mnie – tylko dla tych, którzy przez wiele kolejnych lat będą pracować z błędnymi danymi wyjściowymi.

„Jako inwestor i deweloper wielofunkcyjnych obiektów komercyjnych zwracamy szczególną uwagę na jakość dokonywanych pomiarów. Jest to istotny etap zarządzania projektem, bo wpływa na całokształt naszej współpracy z najemcami. To nasz priorytet, szczególnie gdy zarządca jest jednocześnie właścicielem budynku. Dzięki konsekwencji i przemyślanej strategii zarządzania inwestycją Hi Piotrkowska, mamy poczucie, że wynegocjowane warunki najmu dla obu stron są satysfakcjonujące, transparentne i nie będą generować konfliktów w przyszłości. Ponadto są to kluczowe dane wyjściowe, na których pracuje wiele osób przez kolejne lata. Rent-roll to podstawowe narzędzie pracy działów zarządzania najmem, dlatego musi nieść rzeczywiste dane wyjściowe. Inaczej w kolejnych latach błędy będą się tylko nawarstwiać" – mówi Justyna Drużyńska, Director of Office Operations w Master Management Group.

Złote reguły dla najmu

Podsumuję te kilka złotych zasad minimalizujących różnice w powierzchniach najmu z kalkulacji z projektu i pomiaru z natury po wybudowaniu budynku. Po pierwsze, w obu etapach muszą być współczynników budynkowych czy piętrowych (jeśli nie mierzymy całego piętra). Ponadto jest to nieekonomiczne dla właściciela budynku. Dalej obsługę obu etapów i późniejszych aktualizacji po zmianach aranżacji najemców powinna prowadzić jedna firma. Wybierzcie odpowiednią dla siebie i kontynuujcie z nią współpracę przez lata. Jeśli tak jednak się nie da, to szalenie istotne jest przekazanie jasno opisanych zasad wyliczenia powierzchni najmu kolejnym osobom w następnych latach (osoby zarządzające danym budynkiem oraz nowe firmy obsługujące pomiar). Kolejny istotny element to dokonywanie jak najmniejszej liczby zmian w projekcie. Brak projektów zamiennych jest sytuacją idealną. W sytuacjach, gdy są one niezbędne, warto pamiętać, że ma to wpływ na różnice w powierzchniach najmu przed i po wybudowaniu. Gwoździem programu jest dobrze prowadzony rent-roll – poligon doświadczalny nieskończonej możliwości popełnienia błędów. Widziałem już chyba wszystko. Rekordowe różnice w rent-roll, jeśli chodzi o powierzchnię budynku na przestrzeni pięciu lat zarządzania sięgały 30%, a dla jednego lokalu w innej inwestycji osiągnięto różnicę aż 300%.

O autorze

Adrian Hołub

Niezależny doradca ds. inwestycji w nieruchomości komercyjne i mieszkaniowe, trener, publicysta branżowy, wykładowca akademicki na trzech uczelniach, inwestor nieruchomości i geodeta. Członek Zarządu Geodetic – firmy z branży nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, świadczącej szereg usług inżynieryjnych i doradczych. Nakreśla strategie zarządzania powierzchniami do celów najmu i do celów podatkowych budynków biurowych, handlowych, magazynowych, mieszkaniowych, kamienic i innych. Wykonuje kompleksowe analizy due diligence.

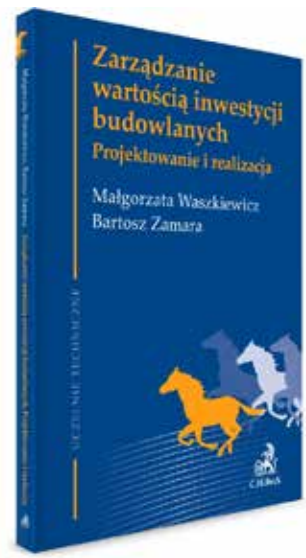
Podsumowanie

Zależy mi na edukowaniu inwestorów oraz zarządców budynków i całych portfeli inwestycyjnych. Zwracam uwagę, gdzie czyha licho, bo sam też chętnie słucham innych w aspektach, na których się nie znam. Ale dopóki inwestorzy i zarządcy nie zrozumieją, że to w ich interesie jest mieć porządek w dokumentach, dopóty będą takie sytuacje, że królowa cena bez doświadczenia będzie wygrywać. I to nie jest smutna wiadomość dla mnie – tylko dla tych, którzy przez wiele kolejnych lat będą pracować z błędnymi danymi wyjściowymi. Kończąc pozytywnym akcentem, gratuluję firmie Master Management Group świadomego inwestowania, życzę samych sukcesów i dziękuję za możliwość opisania studium przypadku Hi Piotrkowska. Osobiście uważam, że fenomen dokładności Hi Piotrkowska wynika z tego, że właściciel nieruchomości jest jednocześnie jej zarządcą z działem leasingu. Potwierdza się wielokrotnie powtarzane przeze mnie stwierdzenie, że nikt tak nie zadba o inwestycję jak sam jej właściciel.

Wartość projektu budowlanego – perspektywa managera

Obserwacje realizacji inwestycji budowlanych pozwoliły wysnuć istotne wnioski, w tym błędy popełniane w trakcie. Zastosowanie koncepcji zarządzania wartością funkcjonalną do oceny inwestycji niesie za sobą różne korzyści.

dr Małgorzata Waszkiewicz, dr inż. Bartosz Zamara



Prezentujemy naszym Czytelnikom fragment publikacji pt. „Zarządzanie wartością inwestycji budowlanych. Projektowanie i realizacja" autorstwa Małgorzaty Waszkiewicz i Bartosza Zamary, która została wydana w tym roku przez Wydawnictwo C.H. Beck. Celem publikacji jest przekazanie osobom realizującym wybrane funkcje zarządzania inwestycją budowlaną, całościowego spojrzenia na projektowany i realizowany obiekt budowlany oraz dostarczenie wskazówek umożliwiających zastosowanie metody zarządzania wartością do danego obiektu. Jednym z powodów jej opracowania jest niedostrzeganie przez osoby zawodowo związane z inwestycjami budowlanymi korzyści z wykorzystania metodyk, metod i narzędzi zarządzania projektami. Książka ma przeprowadzić przez poprawne zdefiniowanie inwestycji w kategoriach projektu i zarządzanie jej wartością z wykorzystaniem metod i narzędzi zarządzania projektami.

Jednym z istotnych czynników wpływających negatywnie na przebieg procesu inwestycji, w tym inwestycji publicznej, jest komunikacja, a w zasadzie jej brak. Inne, równie istotne, to nierealistyczne oczekiwania, brak pracy zespołowej, nieporozumienia, nieprzewidywalność. Czynniki te w głównej mierze są pochodną nieprecyzyjnego definiowania celów inwestycji oraz oczekiwań, jakie ma spełnić planowany obiekt budowlany. Istnieje zatem konieczność wczesnego określenia kryteriów, przez pryzmat których będą oceniane rozwiązania przedstawione przez projektantów. Platformą do osiągnięcia porozumienia w tym zakresie, a następnie systematycznej analizy dokumentacji technicznej w perspektywie cyklu życia obiektu, jest zarządzanie wartością funkcjonalną. Doświadczenia z realizacji inwestycji publicznych w USA wskazują, że stosowanie zarządzania wartością funkcjonalną pozwala wyeliminować część przyczyn konfliktów, a innym nadać charakter konstruktywny, przez co zrealizowany obiekt w większym stopniu spełnia oczekiwania interesariuszy. Obserwacje realizacji inwestycji budowlanych można streścić w następujących punktach:

- brak refleksji nad kosztem cyklu życia obiektu,
- braki komunikacji na linii inwestor – projektant,
- realizacja obiektów drogich w eksploatacji i oferujących niekorzystną relację nakładów do użyteczności.

Obserwacje te z kolei skłaniają do zbadania możliwości zastosowania koncepcji zarządzania wartością funkcjonalną do oceny inwestycji realizowanych w Polsce na etapie projektowania technicznego obiektu budowlanego. Fragment publikacji przytoczony poniżej dotyczy optymalizacji rozwiązań projektowych i jest punktem wyjścia do analizy korzyści wynikających z implementacji metody zarządzania wartością funkcjonalną inwestycji budowlanych.

„W ludzkiej naturze leży szukanie najlepszego rozwiązania pośród wszystkich możliwych (Güller, 2010, s. VII). Zagadnienie optymalizacji towarzyszy ludzkości od czasów starożytnych. Pionierem optymalizacji w czasach nowożytnych był Johann Bernoulli, który w 1696 roku ogłosił konkurs na rozwiązanie problemu brachistochrony, czyli znalezienia krzywej łączącej dwa punkty A i B, nieleżącej w pionie, wzdłuż której punkt materialny poruszający się pod wpływem grawitacji pokona drogę w najkrótszym czasie (Güller, 2010, s. VII).

Inżynier w działalności projektowej z problemem optymalizacji styka się niemal na każdym kroku. Wyszukiwarka publikacji naukowych Google Scholar dla hasła „optimisation" zwraca około 4,48 mln wyników w roku 2020 (stan na początek marca). Należy jednocześnie zauważyć, że w teorii organizacji stosuje się dwa pojęcia. Optymalizacja jest interpretowana dosłownie, tak jak w matematyce i filozofii. Wprowadza się też termin „optymizacja", który oznacza rozwiązanie (wariant) najlepszy w danych warunkach, np. trzeba podjąć szybką decyzję, nie ma dużo czasu na analizę przesłanek, więc podejmuje się decyzję na zasadzie optymizacji rozwiązania w warunkach niedoskonałych.

W trakcie rozwiązywania zadania projektowego, projektant napotyka na dwa rodzaje problemów optymalizacyjnych, opisywanych szeroko w podręcznikach do optymalizacji (Szwabowski i Deszcz, 2001; Nowak, 2007; Danielewska-Tułęcka i in., 2009; Jaworski, 2009). Pierwsze, rozwiązywane przy pomocy metod programowania liniowego, dotyczy maksymalizacji lub minimalizacji liniowej kombinacji pewnych zmiennych w warunkach ograniczeń danych równaniami lub nierównościami. Programowanie liniowe można stosować przy optymalizacji przyjętych rozwiązań technicznych. Przykładem zastosowania może być

projektowanie wymiarów elementu nośnego (np. belki, słupa) przy zadanych ograniczeniach geometrycznych lub obciążeniowych.

Drugi rodzaj problemów optymalizacyjnych występujących w trakcie projektowania obiektów budowlanych to zagadnienia wielokryterialne, będące w rzeczywistości problemami decyzyjnymi ze względu na wiele (często sprzecznych) kryteriów. W związku z tym pojęcie optymalnego rozwiązania utożsamiane jest przez interesariuszy z zasadniczo odmiennymi rozwiązaniami. W. Gasparski, cytując wspomnienia J. Signalina, projektanta Trasy Łazienkowskiej w Warszawie, wskazuje na fakt, że jedna czynność towarzyszyła mu stale, niezwykle trudna, a jednocześnie podstawowa – wybór (Gasparski 1988, s. 285). Problem wyboru optymalnego rozwiązania stanowi wyzwanie w przypadku interesariuszy mających odmienne systemy wartości i kierujących się różnymi oczekiwaniami. Np. pogodzenie wysokiej jakości i trwałości z niską ceną. Według Arystotelesa „nie wolno utożsamiać optymalnej miary stopniowalnego środka z maksymalnym jego natężeniem, lecz należy poszukać tej miary optymalnej w jakimś umiarze między ekstremami przeciwnych możliwości" (Kotarbiński, 1965, s. 13). W tym samym duchu wypowiada się H. Stonert, twierdząc, że „trudno jest znaleźć czy skonstruować, przedmioty posiadające maksymalny stopień natężenia paru zalet pod pewnymi względami wybranych (...) i że większy stopień jednej cechy należy opłacać mniejszym innej" (Kotarbiński, 1965, s. 19).

Z powyższego wynika charakter zadania stawianego przed projektantami obiektów budowlanych, którzy muszą użyć swojej wiedzy w taki sposób, aby projekt, a następnie jego odwzorowanie w rzeczywistości, były optymalne.

Proces inwestycyjny ze względu na skalę i koszt stanowi obszerne pole do analizy naukowej w zakresie optymalizacji zarówno w obszarze technicznym, jak i decyzyjnym na różnych poziomach analizy przedsięwzięcia. Ponieważ efekty realizacji przedsięwzięcia inwestycyjno-budowlanego mogą być różne, nieodzowna jest optymalizacja rozwiązania projektowego, rozumianego jako całości obiektu budowlanego (Biliński, 2010, s. 52). Ze względu na różnorodność dostępnych rozwiązań, technicznych i technologicznych oraz organizacyjnych w procesie inwestycyjnym istnieje konieczność przeprowadzenia analiz porównawczych, np. przy pomocy metod wielokryterialnych. Istnieje również wiele publikacji analizujących zastosowania konkretnych technik analizy wielokryterialnych w konkretnych sytuacjach decyzyjnych występujących w budownictwie np. w ocenie inwestycji (Szrajber, 2008; Generowicz i Koneczna, 2009; Książek, 2011a, 2011b; Książek i in., 2014; Szafranko, 2014), wyborze konkretnych rozwiązań technologicznych (Gintowt, 2005; Adamski, 2007; Jacyna i Wasiak, 2008; Książek i Nowak, 2009; Furtak i Fedorczak-Cisak, 2010; Książek, 2010; Marcinkowski, 2010; Drozd, 2012; Mucha i in., 2012; Šenitková i Čuláková, 2012; Junghans, 2014; Machairas i in., 2014) czy lokalizacyjnych (Generowicz i Kraszewski, 2008; Hejmanowska i Hnat, 2009; Zemanek i Malinowski, 2009; Dudzińska-Baryła, 2010; Gajzler, 2011; Sobczyk i in., 2011; Mucha i Iwanejko, 2012; Sobczyk i Badera, 2013). Przytoczone powyżej publikacje z różnych perspektyw oceniają użyteczność wielokryterialnych metod wspomagających podejmowanie decyzji związanych z różnymi aspektami realizacji inwestycji budowlanych, udowadniając ich skuteczność".

O autorze

dr Małgorzata Waszkiewicz

Adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, autorka publikacji z zakresu zarządzania projektami (w tym projektami inwestycyjnymi) oraz metod ewaluacji projektów inwestycyjnych, prowadzi szkolenia z zastosowania narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie projektami (Primavera, Ms Project, P2ware, Asta Power Project). Członek International Project Management Association.

O autorze

dr inż. Bartosz Zamara

Inżynier budownictwa lądowego, Operations Manager w Europtima sp. z o.o., zajmuje się, publikuje i doradza w zakresie: technologii stosowanych w budownictwie (szczególnie w zakresie prefabrykacji elementów konstrukcyjnych); zarządzania procesami inwestycyjnymi: publicznymi i prywatnymi; modeli realizacji inwestycji; zarządzania wartością inwestycji; budownictwa 4.0; technologii cyfrowych w budownictwie, ich adaptacji i wdrożenia oraz BIM.

Streszczenie w jęz. angielskim:

Małgorzata Waszkiewicz and Bartosz Zamara, authors of the book titled „Zarządzanie wartością inwestycji budowlanych. Projektowanie i realizacja", are pleased to present an interdisciplinary summary of their study regarding the process of the design and construction phases of construction projects in the context of their whole-of-life value. While available literature describes the elements included in the processes related to design or construction, there is no comprehensive approach to construction projects and their value throughout their life cycle. The purpose of this publication is to introduce to those people directly involved in the project management of a construction project a holistic view of the project and to provide guidelines for the application of FVM (Functional Value Management) in the design and construction phases. The main message of this publication is that there is not enough time dedicated to construction project planning/preparation. The use of FVM can increase the likelihood of a new asset meeting all stakeholder expectations. The application of project management tools allows for the streamlining of planning and construction activities, and provides rational responses to planned and unplanned changes during the construction phase.

Budowane na wynajem – 2020 rokiem pod znakiem rozwoju rynku najmu instytucjonalnego

Najem instytucjonalny zdefiniować można jako tę część rynku najmu, w której wynajmującym może być wyłącznie podmiot profesjonalnie zajmujący się działalnością gospodarczą w tym zakresie. W praktyce oznacza to, że najmem instytucjonalnym zajmują się fundusze skupiające nieruchomości mieszkaniowe budowane na wynajem (Build to Rent) oraz firmy, dla których rdzeniem biznesu jest zarządzanie takimi budynkami.

Przemysław Chimczak, Tomasz Bojęć

Artykuł jest częścią raportu ThinkCo „Budowane na wynajem. Perspektywy rozwoju rynku najmu w Polsce". Parterami raportu są Decoroom, Golub GetHouse, LivUp i Vantage Rent.

Taka definicja, choć ma podłoże w prawie, nie pozwala na pełne zrozumienie znaczenia, jakie niesie dla rynku mieszkaniowego funkcjonowanie najmu instytucjonalnego. Ze względu na skalę występowania sektora Build to Rent o stosowne definicje zadbali Brytyjczycy[1].

Fundamenty najmu instytucjonalnego

Podstawową cechą charakteryzującą różnice między rynkiem najmu instytucjonalnego i detalicznego jest profesjonalizm obsługi najemcy – od momentu poszukiwania lokalu, przez proces rozpoczęcia najmu, okres jego trwania, aż po zakończenie umowy.

Budowane na wynajem (Build to Rent)[2, 3]:

- to inwestycja budowlana obejmująca przynajmniej 50 samodzielnych jednostek mieszkalnych w obiekcie zaprojektowanym i wybudowanym w odpowiedzi na szczególne potrzeby najemców,
- budynek pozostaje własnością jednego podmiotu i jest w całości zarządzany przez jedną profesjonalną firmę,
- liczba udogodnień powinna być dopasowana do skali inwestycji i uwarunkowań lokalnych,
- pracownik odpowiedzialny za zarządzanie obiektem musi mieć stosowne uprawnienia i akredytacje izb zawodowych,
- obiekt musi być przeznaczony do wynajmu przez minimum 15 lat,
- umowy z najemcami powinny być zawierane na okres kilku lat, przy czym w ich treści muszą się znajdować zasady rewizji wysokości stawki czynszu.

[1] Future of London, *Making the Most of Build to Rent*, 2017.
[2] GLA, *Draft Affordable Housing and Viability SPG*, listopad 2016, http://bit.ly/2haa9Zb (data dostępu: 10.07.2020).
[3] ULI, *Build to Rent: A Best Practice Guide*, edycja 2, 2016, http://bit.ly/2hVBcqv (data dostępu: 10.07.2020).

Można uznać, że trzy fundamenty najmu instytucjonalnego to zarządzanie, własność i projekt. Inwestycja powinna więc należeć formalnie do jednej instytucji i być zarządzana przez podmiot zajmujący się zawodowo najmem. Rolą operatora jest stworzenie optymalnych warunków najmu oraz odpowiadanie na potrzeby użytkowników poprzez ofertę stosownych udogodnień. Równie istotny jest jednak trzeci filar, czyli wysokiej jakości architektura i starannie zaplanowana funkcjonalność budynku.

Budowanie społeczności poprzez odpowiedni *community management* pomaga poznać innych mieszkańców i tworzy poczucie przynależności do miejsca. To z kolei przekłada się na lojalność najemców, którzy często decydują się na pozostanie w tym samym obiekcie przez dłuższy czas i ewentualną zmianę lokali w obrębie jednego budynku lub obiektów należących do operatora.

Od momentu rozpoczęcia inwestycji cały proces jest zorganizowany z myślą o przyszłych najemcach. Wiadomo, kiedy budynek zostanie oddany do użytku i kiedy rozpocznie się najem – bo tego wymaga model biznesowy operatora.

Na etapie projektowym analizuje się zapotrzebowanie rynku na określone wielkości i rodzaje mieszkań na wynajem, a gdy realizacja jest w toku, przygotowuje się komunikaty mające pozwolić na dotarcie z produktem do właściwych grup odbiorców.

Specjalna architektura

Budynek na wynajem powinien oferować kilka różnych typów mieszkań, umożliwiających potencjalnym najemcom dobranie odpowiedniego lokalu do swoich potrzeb. Możliwość późniejszej zmiany mieszkania na większe lub mniejsze (ale w ramach jednego budynku lub osiedla) jest postrzegana jako zaleta. Równie istotny jest rozkład budynku – funkcje uzupełniające oraz dostęp do przestrzeni wspólnych, które tworzą wartość dodatkową i wyraźnie odróżniają budynki na wynajem od tych budowanych na sprzedaż.

Rynek instytucjonalny przewiduje mieszkania odpowiednio plastyczne w formie i neutralne w charakterze, aby pozostawić lokatorom odpowiednio dużo miejsca do personalizacji najmowanej przestrzeni. Kwestia ta bywa decydująca dla bardzo wielu najemców zarówno na rozwiniętych rynkach najmu, jak i w Polsce, gdzie trudno nająć mieszkanie, które nie ma charakteru wcześniejszego właściciela[4].

W przypadku inwestora instytucjonalnego oznacza to również wzięcie odpowiedzialności za koszty jej utrzymania i starzenie się obiektu. Łatwiej jest więc zabudżetować wyższej jakości materiały i trwałe wykończenia, dopasowane do sposobu użytkowania mieszkań na wynajem. Koszty wyjściowe zwrócą się bowiem długoterminowo w formie niższych kosztów eksploatacji budynku, co też podniesie jego wartość rynkową. Ta jakość dostrzegana jest także przez najemców, którzy chętniej decydują się na wynajem od instytucji.

Odpowiednio przygotowana inwestycja ułatwia również zarządzanie obiektem. Przemyślany projekt wpływa na swobodne interakcje między mieszkańcami, co podnosi ich poziom zadowolenia z najmu. Kontrola dostępu, szczególnie do pomieszczeń i przestrzeni użytkowych (pralnia, rowerownia), jest niezbędna do zapewnienia bezpieczeństwa i odpowiedniego korzystania z udogodnień. Narzędzia cyfrowe do komunikacji z zarządcą usprawniają procesy zgłoszeń, napraw, rozliczeń i mogą służyć do budowania wizerunku najmu i samej instytucji.

Zarządzanie obiektem

Najem mieszkania w budynku na wynajem powinien się charakteryzować profesjonalną obsługą nastawioną na zadowolenie klienta. Specjalny zespół może szybko reagować na bieżące problemy i usterki, co sprawia, że najemcy oceniają najem instytucjonalny dużo lepiej niż ten na rynku detalicznym. W dodatku pozwala to utrzymać wysoki standard obiektu i jakości obsługi, a to buduje długoterminową wartość marki. Sprzyjają temu starannie ułożony proces i jeden operator odpowiedzialny za wszystko – od marketingu

[4] N. Fiedorczuk i in., *Wynajęcie*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2018.

Priorytety najemców

Rysunek 1. Priorytety najemców (opracowanie ThinkCo na podstawie: ULI, PRS *Best Practice Guide*, 2017)

i wynajęcia mieszkania po konserwację nieruchomości i regularny kontakt z najemcą.

Wszystko to pozwala potencjalnemu najemcy na włożenie mniejszego wysiłku zarówno w poszukiwanie mieszkania, jak i w samo zamieszkiwanie. Kontakt z profesjonalnym zarządcą pozwala wyjaśnić wątpliwości i przenieść proces najmowania mieszkania na bardziej zawodową płaszczyznę. Jeszcze przed najęciem mieszkania można załatwić sporo formalności zdalnie, umowy są standaryzowane, istnieją jasne procedury. Dla wielu osób stanowi to znaczącą różnicę jakościową.

Budowanie społeczności poprzez odpowiedni *community management* pomaga poznać innych mieszkańców i tworzy poczucie przynależności do miejsca. To z kolei przekłada się na lojalność najemców, którzy często decydują się na pozostanie w tym samym obiekcie przez dłuższy czas i ewentualną zmianę lokali w obrębie jednego budynku lub obiektów należących do operatora. Znaczące jest również to, w jaki sposób instytucja komunikuje się z najemcą. Dobrze oceniany jest tzw. pojedynczy punkt kontaktu, czyli biura obsługi mieszkańców, a nawet mobilne aplikacje, dzięki którym można sprawdzać stan rozliczeń finansowych czy zużycie mediów, zgłaszać usterki i potrzeby napraw oraz zamawiać dodatkowe usługi. Właściwa odpowiedź na potrzeby najemców w najmie instytucjonalnym staje się – podobnie jak w komercyjnych sektorach nieruchomości – czynnikiem wpływającym na końcową ocenę produktu i jego biznesową skuteczność, niejednokrotnie w większym zakresie niż konkurencyjna cena.

Bezpieczeństwo wynajmu

Stabilność najmu można uznać za fundament tzw. *customer value* rynku instytucjonalnego. Mieszkania w budynkach na wynajem są przeznaczone wyłącznie do najmu – dla lokatora to sygnał, że jeśli będzie płacił czynsz, to nikt nie wypowie mu umowy z przyczyn osobistych, bo jedynym celem prowadzenia tego biznesu jest ciągły najem. Poczuciu stabilności sprzyjają też proponowane okresy najmu: dłuższe umowy najmu to większa pewność jutra i wiedza o wysokości kosztów. Ta przewidywalność daje ogromne poczucie bezpieczeństwa, którego rynek detalistów nie jest w stanie zapewnić.

Umowy jasno określają elementy, które obejmuje kaucja, i to, w jaki sposób oceniane będzie zużycie lokalu. Najemcy często już na starcie otrzymują nie tylko zapisaną w umowie stawkę czynszu, ale również informacje dotyczące waloryzacji ze względu na inflację. Inaczej niż w zasobach spółdzielni i wspólnot media rozliczane są w krótkich okresach (najczęściej co miesiąc). Najemcy dostają fakturę za zużycie krótko po odczytach, co sprawia, że łatwiej jest kontrolować wysokość rachunków. W niektórych inwestycjach na wynajem zdarza się także ryczałtowe rozliczanie niektórych mediów, wliczone od razu w oferowaną stawkę czynszu.

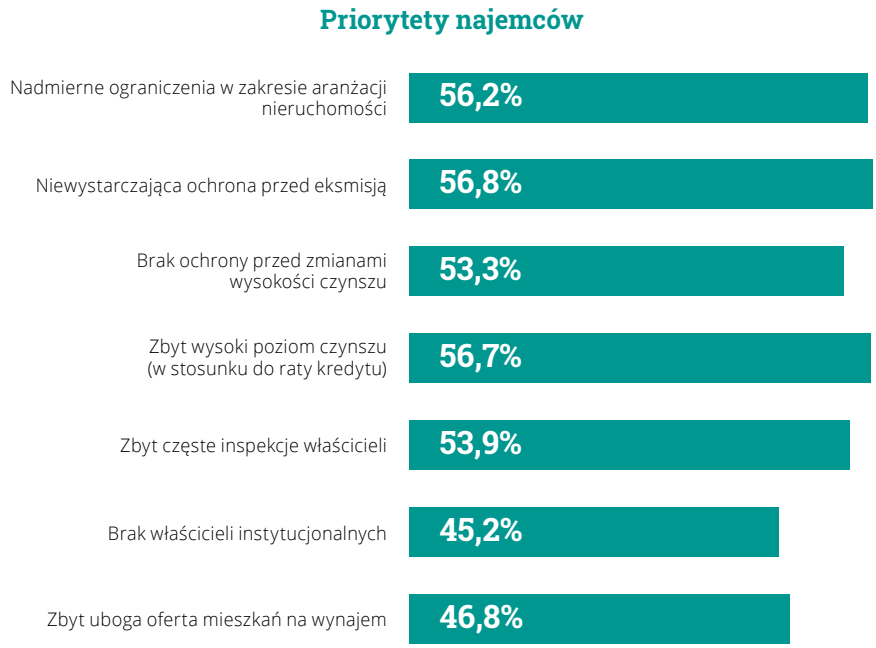
Wizytacje najmowanych nieruchomości, czyli sprawdzanie ich stanu technicznego, to wizyty fachowców od przeglądów technicznych, a nie półprywatne odwiedziny właściciela, często dla najemców bardzo niekomfortowe i krępujące. Ponieważ poczucie stabilności i bezpieczeństwa jest kluczowe dla satysfakcji z najmu[5], w mieszkaniach najmowanych od instytucji można się poczuć jak u siebie, zachowując pełną prywatność.

Udogodnienia w czynszu

Oferta obiektów na wynajem zawiera z reguły wachlarz udogodnień zawartych w czynszu. Ich zakres różni się w zależności od standardu inwestycji, grupy docelowej oraz wyjściowych stawek czynszów. Najczęściej wskazywanym oczekiwaniem wobec składowych czynszu jest zapewnienie skutecznego zarządzania obiektem, na które zwraca uwagę aż 73% badanych. Wysoko cenionymi udogodnieniami są miejsce parkingowe (wskazanie przez 56% respondentów) oraz komórki lokatorskie (28% badanych)[6]. Jako atut najemcy traktują też uwzględnienie w czynszu opłat za media, internet i telewizję oraz ubezpieczenia mieszkania.

Najemcy wysoko cenią dostęp do części wspólnych (duża kuchnia bądź ogólnodostępny ogród), przestrzeni przeznaczonej do pracy poza mieszkaniem czy niezależnej pralni i suszarni. Wśród elementów, za które gotowi są zapłacić więcej, najczęściej wskazywane są możliwość posiadania zwierząt (32% wskazań), szybki internet (31%), parking (29%) oraz dostęp do ogrodu (27%)[7].

[5] M. Rubaszek, *Zadbajmy o rozwój prywatnego rynku najmu mieszkań*, analiza FOR, 21.03.2018.
[6] LSL, PRSim, Tenant Survey 2018.
[7] *Ibidem.*



Rysunek 2. Czynniki zmniejszające komfort najmu w Polsce (opracowanie ThinkCo na podstawie: A. Czerniak, M. Rubaszek, *Znaczenie prywatnego rynku najmu nieruchomości dla stabilności makroekonomicznej krajów strefy euro*, NBP, 2016)

Dodatkową wartość budują usługi sprzątania mieszkania (17%), balkony, komórki lokatorskie, punkt odbioru paczek i rowerownie. Dużym atutem jest też recepcja lub obecność konsjerża, który zapewnia bezpieczeństwo, jest pierwszym punktem kontaktu oraz w razie potrzeby może odebrać przesyłkę. Czynniki te – bez względu na to, czy korzysta się z nich na co dzień, czy tylko ma się świadomość takiej możliwości – budują w najemcach wysokie poczucie komfortu, za które gotowi są więcej zapłacić. Naturalne jest także występowanie w budynkach na wynajem komercyjnych parterów, które przeznaczane są na gastronomię, sklepy spożywcze, usługi z sektora beauty i inne. Ich bliskość sama w sobie jest wartością, a ponadto umowa najmu powierzchni może obejmować zniżki dla mieszkańców na posiłki, napoje czy usługi, co staje się w oczach najemców dodatkową wartością.

Rysunek 3. Udogodnienia, za które najemcy są skłonni płacić więcej (opracowanie ThinkCo na podstawie: LSL, PRSim, Tenant Survey 2018)

realestate FACILITY PROPERTY ASSET MANAGER

FORUM

WYDAWCA I REDAKCJA
Forum Media Polska Sp. z o.o.,
ul. Polska 13, 60-595 Poznań;

Wydział VIII Gospodarczy KRS Poznań,
wysokość kapitału zakładowego:
300 000 zł

NIP 781-15-51-223;
KRS nr 0000037307

Sąd Rejonowy Nowe Miasto i Wilda
w Poznaniu

PREZES ZARZĄDU
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY
Magdalena Balanicka

ZASTĘPCA DYREKTORA ZARZĄDZAJĄCEGO, DYREKTOR WYDAWNICZY, PROKURENT
Radosław Lewandowski

REDAKTOR PROWADZĄCA
Katarzyna Kolenda

NADZÓR GRAFICZNY
Edyta Mirecka

KOORDYNATOR WYDAWNICZY
Anna Gidaszewska

EVENTY I REKLAMA
Tomasz Puszczyk
Event Community Manager
Real Estate Manager
tel. kom. 570 560 352
tomasz.puszczyk@forum-media.pl

OBSŁUGA KLIENTA I PRENUMERATA
Monika Madaj
tel. 61 628 70 27
monika.madaj@forum-media.pl

PROJEKT LAYOUTU
www.rozmiaruniwersalny.com

SKŁAD i DTP
P76 Advertising

DRUK
Perfekt – Gaul i wspólnicy sp.j.

SERWISY ZDJĘCIOWE
Adobe Stock

Zamów prenumeratę na stronie:
www.prenumerata.realestatemanager.com.pl

Bieżące informacje o czasopiśmie dostępne na stronie:
www.realestatemanager.com.pl

realestate
MANAGER

Wszystko o zarządzaniu

nieruchomościami komercyjnymi

FACILITY • PROPERTY • ASSET

Ekspercka wiedza

ZARZĄDZANIE • KOMERCJALIZACJA • INWESTYCJE

6 WYDAŃ W ROKU

Ponad **10 lat** na rynku!

POZNAJ NAS NA:

realestatemanager.com.pl

J.K. PUCUŚ

NIE ISTNIEJĄ SZABLONOWE ROZWIĄZANIA KAŻDE ZLECENIE TRAKTUJEMY INDYWIDUALNIE

OFERUJEMY

- Sprzątanie mieszkań i domów, powierzchni biurowych i magazynowych
- Mycie okien i przeszkleń
- Pranie dywanów i wykładziny podłogowej
- Czyszczenie tapicerki (skórzanej i materiałowej)

USŁUGI SPECJALNE

SZCZEGÓLNIE ISTOTNE W OKRESIE TRWANIA PANDEMII

- Ozonowanie pomieszczeń i pojazdów
- Zabezpieczanie szyb i przeszkleń z zastosowaniem innowacyjnej technologii PURETi Clean & Fresh.
- Kooperacja w zakresie zabezpieczania technologią na bazie dwutlenku tytanu TiO2

USŁUGI O WYJĄTKOWYM CHARAKTERZE

- Renowacja posadzek marmurowych z wykorzystaniem rewolucyjnej technologii 3M - Scotchgard™
- Czyszczenie, odnawianie i zabezpieczanie tarasów drewnianych oraz z desek kompozytowych
- Odnawianie mebli ogrodowych
- Mycie i zabezpieczanie elewacji oraz kostki betonowej i innych nawierzchni twardych

www.jkpucus.pl

tel. 603 16 51 51, (22) 46 64 970
ul. Aluzyjna 33 lok. 55, 03-149 Warszawa

The Good Cleaning t.AO