

# Najlepsze Praktyki:

## USŁUGI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI

Firma zarządzająca | Relacje z klientami | Zarządzanie nieruchomością | Relacje z najemcami i lokatorami



POLISH



© 2014 Instytut Zarządzania Nieruchomościami IREM stowarzyszony w NATIONAL ASSOCIATION OF REALTORS®  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Niniejszy dokument ma na celu dostarczenie pełnych i wiarygodnych informacji na przedmiotowy temat. Z uwagi na zmieniające się i zróżnicowane przepisy prawne w poszczególnych stanach i hrabstwach zaleca się, aby przed zastosowaniem w praktyce podanych tu informacji skonsultować się ze specjalistą. Fakt rozpowszechniania przez IREM niniejszego dokumentu nie oznacza, iż IREM świadczy jakiegokolwiek profesjonalne usługi prawne, księgowo lub inne. W razie konieczności uzyskania prawnej lub innej specjalistycznej porady należy skorzystać z usług kompetentnego profesjonalisty.

IREM promuje różnorodność. Zapraszamy do współpracy przedstawicieli wszystkich ras, płci, wyznań, orientacji seksualnej, narodowości, osoby w każdym wieku i niepełnosprawne. Nasza organizacja dąży do stworzenia środowiska równych szans dla swoich członków, kontrahentów i pracowników.

IREM®, logo IREM, CERTIFIED PROPERTY MANAGER®, CPM®, logo CPM w kształcie klucza, ACCREDITED RESIDENTIAL MANAGER®, ARM®, logo ARM w kształcie pochodni, ACCREDITED MANAGEMENT ORGANIZATION®, AMO®, okrągłe logo AMO, Income/Expense Analysis®, Expense Analysis®, JPM® oraz MPSA® są zarejestrowanymi znakami towarowymi Instytutu Zarządzania Nieruchomościami IREM.

Wydrukowano w USA

ISBN: 978-1-57203-211-1

# Spis treści

Wstęp .....	2
Definicje .....	3
Firma zarządzająca .....	4
Relacje z klientami.....	10
Zarządzanie nieruchomością.....	13
Relacje z najemcami i lokatorami .....	21
Najlepsze praktyki – lista kontrolna.....	23
Kilka słów o IREM.....	29

Przedstawiony poniżej zbiór najlepszych praktyk opracowany został przez Instytut Zarządzania Nieruchomościami IREM®. Ma on służyć kadrze kierowniczej firm zarządzających nieruchomościami jako pożyteczne i praktyczne narzędzie do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób skuteczny i profesjonalny.

Punktem wyjścia do prac nad najlepszymi praktykami była chęć stworzenia realnych podstaw, na których można budować profesjonalne usługi zarządzania nieruchomościami.

Idea najlepszych praktyk zasadza się na przekonaniu, iż istnieją pewne sprawdzone rozwiązania i powszechnie przyjęte instrukcje, których stosowanie może doprowadzić do podniesienia wydajności, skuteczności, a docelowo zwiększenia przewagi konkurencyjnej. Należy wyraźnie zaznaczyć, iż opisane tu 55 najlepsze praktyki nie należy traktować jak standardy, lecz jedynie wskazówki i sugestie dla usługodawców w sektorze zarządzania nieruchomościami. Zebrane w niniejszym dokumencie najlepsze praktyki podzielono i omówiono w czterech kategoriach:

1. Firma zarządzająca
2. Relacje z klientami
3. Zarządzanie nieruchomością
4. Relacje z najemcami i lokatorami

Koncentrują się one przede wszystkim na firmie świadczącej usługi zarządzania nieruchomościami, a nie indywidualnym zarządcy lub zarządzanej nieruchomości. Mimo iż najlepsze praktyki odnoszą się głównie do nieruchomości inwestycyjnych oraz stanowiących przedmiot najmu, można je stosować w odniesieniu do każdej nieruchomości, bez względu na typ, wielkość i rynek, na którym funkcjonuje.

Najlepsze praktyki to wynik wieloletniej pracy Grupy Doradczej ds. Standardów Branżowych IREM. Przygotowując dokument przeprowadzono szereg ankiet wśród kadry kierowniczej firm posiadających certyfikat akredytacji AMO®, aby uzyskać ogólnobranżowy konsensus na temat tego, co stanowi najlepsze praktyki w zakresie usług zarządzania nieruchomościami. Ich uwagi zostały włączone do pierwotnego zbioru standardów, który opublikowano w 2010 roku.

Wszelkie komentarze lub pytania na temat zaprezentowanych tu najlepszych praktyk oraz propozycje nowych najlepszych praktyk prosimy wysłać na adres: [bestpractices@irem.org](mailto:bestpractices@irem.org)

Prośby o oryginalną, angielską wersję dokumentu należy kierować na adres: [international@irem.org](mailto:international@irem.org).

# Definicje

Na potrzeby niniejszego dokumentu przyjęto następujące definicje, które niekoniecznie pokrywają się z terminologią prawniczą i nie powinny być za takie uznawane.

**Klient** – określenie “klient” odnosi się tutaj do właściciela nieruchomości lub jego przedstawiciela, dla którego usługi zarządzania są świadczone.

**Wytyczne klienta** – to instrukcja sporządzona przez klienta w formie pisemnej lub przez niego na piśmie zatwierdzona; wytyczne klienta mogą stanowić część umowy o zarządzanie nieruchomością.

**Gospodarz** – termin ten oznacza właściciela nieruchomości wynajmowanej lub wdzierżawianej osobie fizycznej lub podmiotowi gospodarczemu.

**Firma zarządzająca** – określenie to odnosi się do organizacji, która w zamian za wynagrodzenia świadczy usługi zarządzania nieruchomościami. Pojęcie to obejmuje samodzielne firmy zarządzające oraz działy zarządzania nieruchomościami funkcjonujące w ramach firm świadczących kompleksową obsługę rynku nieruchomości.

**Właściciel** – termin określający osobę fizyczną lub prawną, która posiada tytuł prawny do nieruchomości.

**Najemca** – to osoba fizyczna lub prawna, która wynajmuje lub obejmuje w posiadanie nieruchomość płacąc w zamian czynsz.

# 1. Firma zarządzająca

**Najlepsza praktyka 1.1. Założenie firmy.** Firmę zarządzającą zakłada się zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 1.1.* Bez względu na formę prawną firmy zarządzającej (jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka osobowa, spółka kapitałowa lub inna) oraz związane z tym konsekwencje podatkowe, podczas zakładania firmy muszą zostać spełnione wszelkie wymagania prawne. Nieprawidłowości przy rejestrowaniu i prowadzeniu firmy zarządzającej mogą stać się zagrożeniem dla nieruchomości oraz innych składników majątku właściciela oddanego w opiekę zarządcy.

**Najlepsza praktyka 1.2. Przestrzeganie przepisów prawnych.** Firma zarządzająca oraz jej pracownicy prowadzą działalność gospodarczą zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 1.2.* Na firmie zarządzającej ciąży szereg obowiązków wynikających z przepisów prawa, w tym ogólnych przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej oraz aktów prawnych, które w sposób szczególny regulują działalność firm zarządzających nieruchomościami. W wielu obszarach jurysdykcyjnych wymagana jest stosowana licencja uprawniająca podmioty zewnętrzne do wynajmowania lub zarządzania nieruchomościami w imieniu drugiej strony.

**Najlepsza praktyka 1.3. Ubezpieczenie firmy zarządzającej.** Firma zarządzająca posiada stosowne ubezpieczenie, które zapewnia ochronę firmie, działającym w jej imieniu pracownikom oraz majątkowi właściciela powierzonego opiece zarządcy.

*Wyjaśnienie NP 1.3.* Specyfika środowiska biznesowego wymaga od firmy zarządzającej, aby bez względu na swoją wielkość, chroniła interesy zleceniodawców oraz własne przenosząc część ryzyka na barki ubezpieczyciela. Klient musi być przekonany, iż w razie wystąpienia szkody, działający w jego imieniu zarządca będzie mógł bez zakłóceń kontynuować działalność gospodarczą. Ubezpieczenie służy ochronie zarządzanej nieruchomości przed stratami wynikającymi z uszkodzenia lub zniszczenia składników majątku, a także ochronie finansów klienta i zarządcy przed stratami wynikającymi z działań podjętych przez właściciela lub pracowników firmy zarządzającej.

Zakres polisy ubezpieczeniowej firmy zarządzającej obejmuje między innymi: ubezpieczenie wynagrodzenia pracowników, ubezpieczenie od strat spowodowanych nieuczciwością pracowników, ubezpieczenie od włamań z kradzieżą i rabunku, ubezpieczenie od błędów i zaniedbań, ubezpieczenie utraconych zysków, ubezpieczenie na wypadek niewłaściwych praktyk przy zatrudnianiu i w czasie zatrudnienia, ubezpieczenie od błędów lub zaniedbań w administrowaniu pracowniczym programem socjalnym, ubezpieczenie na wypadek niezdolności do pracy oraz ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej władz spółki. Dodatkowe elementy, które mogą zostać objęte ubezpieczeniem to budynki i inne budowle, samochody i inne ruchomości, maszyny i urządzenia, meble i wyposażenie, zapasy, informacje i cenne dokumenty, gotówka, papiery wartościowe oraz dobra niematerialne, na przykład znak towarowy lub logo. Firma zarządzająca może także wykupić ubezpieczenie od zarzutów zniesławienia, oszczerstwa, dyskryminacji, nielegalnej lub odwetowej eksmisji oraz naruszenia prywatności.

**Najlepsza praktyka 1.4. Przygotowanie firmy zarządzającej do sytuacji kryzysowych.** Firma zarządzająca opracowuje plan i procedury przygotowania i reagowania na sytuacje kryzysowe, a w razie konieczności podejmuje stosowne działania.

*Wyjaśnienie NP 1.4.* Każda firma zarządzająca, bez względu na wielkość, powinna być przygotowana na wszelkiego rodzaju sytuacje awaryjne. Sporządzenie planu przygotowania i reagowania na tego typu zdarzenia, w tym planu utrzymania ciągłości działalności gospodarczej, może pomóc firmie zarządzającej skuteczniej działać w sytuacjach kryzysowych oraz lepiej chronić życie swoich pracowników. Plan ten służy także zabezpieczeniu powierzonego zarządcy majątku oraz zapewnieniu ciągłości jego zarządzania. Podręcznik procedur awaryjnych powinien zawierać szczegółowe instrukcje na temat roli i zadań każdego pracownika firmy w sytuacji kryzysowej.

# 1. Firma zarządzająca

**Najlepsza praktyka 1.5. Regulamin i procedury firmy.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej i wdraża w życie regulamin i procedury dotyczące funkcjonowania firmy, które udostępnia i rozpowszechnia wśród pracowników, a w razie potrzeby weryfikuje i uaktualnia.

*Wyjaśnienie NP 1.5.* Regulamin i procedury służą za wskazówki, jak działać i zachowywać się w środowisku pracy. Zadaniem regulaminu jest utrzymanie zgodności zachowań w miejscu pracy z przepisami prawnymi i oczekiwaniami firmy. Procedury natomiast, które są zbiorem czynności niezbędnych do wykonania określonych zadań, pomagają wywiązywać się z nich w sposób wydajny, efektywny i powtarzalny. Razem wzięte zasady i procedury stanowią zbiór instrukcji dla pracowników oraz służą do standaryzacji sposobu wykonywania zadań. Choć niezwykle istotne dla wszystkich firm zarządzających, regulamin i procedury odgrywają szczególnie ważną rolę w firmach o bardziej rozbudowanej strukturze oraz w przypadku nieruchomości obsadzonych stałym personelem.

Zasady i procedury tworzą podręcznik operacyjny nieruchomości - zebrane są w nim codzienne działania kierownictwa i pracowników firmy zarządzające, które składają się na prawidłowe funkcjonowanie nieruchomości. Podręcznik zawiera często wzory formularzy i korespondencji. Bez względu na to, czy są publikowane w formie drukowanej czy elektronicznej na firmowej stronie internetowej, regulamin i procedury muszą być łatwo dostępne dla wszystkich pracowników.

**Najlepsza praktyka 1.6. Prowadzenie i przechowywanie dokumentacji.** Firma zarządzająca prowadzi i przechowuje dokumentację firmy, nieruchomości oraz klientów zgodnie ze wszelkimi obowiązującymi przepisami prawnymi, zobowiązaniami wynikającymi z zawartych umów oraz polityki firmy, w sposób zapewniający prawidłowe i bezpieczne przechowywanie danych, szybki dostęp oraz profesjonalne niszczenie dokumentów.

*Wyjaśnienie NP 1.6.* Jedną z kluczowych ról firmy zarządzającej jest prowadzenie i przechowywanie dokumentacji, w tym dokumentów dotyczących samej firmy, wszystkich zarządzanych nieruchomości oraz wszystkich klientów. Sporządzanie raportów z przechowywania dokumentów jest wymagane prawem i jest niezbędne do prawidłowego prowadzenia działalności gospodarczej. System zarządzania dokumentami powinien uwzględniać właściwy i bezpieczny sposób ich przechowywania, łatwy i szybki dostęp oraz procedurę niszczenia niepotrzebnych dokumentów dotyczących firmy zarządzającej, poszczególnych nieruchomości oraz klientów. Dokumenty, o których tu mowa dzielą się na następujące kategorie:

- Księgi rachunkowe
- Dokumenty bankowe
- Umowy, w tym umowy najmu
- Dokumenty firmy
- Korespondencja
- Akta osobowe pracowników
- Formularze
- Dokumenty dot. własności intelektualnej
- Dokumentacja marketingowa i reklamowa
- Pozwolenia i licencje
- Dokumenty magazynowe
- Dokumenty podatkowe

# 1. Firma zarządzająca

**Najlepsza praktyka 1.7. Rozwój pracowników.** Firma zarządzająca zapewnia swoim pracownikom możliwości rozwoju, szkolenia oraz zdobywania kwalifikacji stosownie do pełnionych przez nich funkcji i zakresu obowiązków.

*Wyjaśnienie NP 1.7.* Zarządzanie nieruchomościami to dynamicznie rozwijająca się branża bazująca na specjalistycznej wiedzy i umiejętności pracujących w niej osób. Jedynym sposobem utrzymania konkurencyjności przez firmę zarządzającą jest ustawiczne doszkąłcania i rozwój pracowników – podnoszenie kompetencji, eliminowanie braków oraz nauka profesjonalizmu. Umożliwienie dalszego kształcenia i zdobywania kolejnych kwalifikacji przyczynia się do rozwijania karier zawodowych, dzięki czemu stają się oni bardziej lojalni wobec pracodawcy i bardziej efektywni w pracy.

Szkolenia i rozwój to powiązane ze sobą pojęcia lecz nie synonimy. Szkolenia mają za zadanie wyposażyć pracowników w konkretne umiejętności lub pomóc im rozwiązywać konkretne problemy związane z efektywnością pracy. Natomiast rozwój pracownika polega na podnoszeniu jego kwalifikacji i doskonaleniu zdolności, które będzie mógł wykorzystywać w dłuższej perspektywie czasowej stając się coraz bardziej wartościowym i kompetentnym pracownikiem w ciągu całej kariery zawodowej. Program rozwoju pracowników składa się z usystematyzowanych i zaplanowanych działań mających na celu wyposażyć pracowników w niezbędną wiedzę i umiejętności oraz rozwijanie ich zdolności, dzięki którym będą mogli sprostać bieżącym i przyszłym wymaganiom zawodowym zgodnie z celami i potrzebami firmy. Program rozwoju pracowniczego powinien być sporządzony dla każdego pracownika osobno, bez względu na zajmowane przez niego stanowisko, przez cały okres zatrudnienia. Pośrednio program musi wspierać cele firmy, podnosić jej wydajność, zmniejszać lub eliminować niedobory i braki, zwiększać zaangażowanie pracowników oraz ograniczać ich rotację.

**Najlepsza praktyka 1.8. Opis stanowisk pracy.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej opisy stanowisk pracy, które precyzyjnie określają obowiązki każdej osoby zatrudnionej w firmie.

*Wyjaśnienie 1.8.* Nawet gdy nie prowadzi rekrutacji ani nie tworzy nowych etatów pracy, pracodawca powinien posiadać jasne i spójne opisy wszystkich stanowisk pracy. Opisy stanowisk pracy tworzy się z myślą o obecnych, potencjalnych oraz przyszłych pracownikach. Obecny pracownikom dostarczają jasnych informacji na temat zakresu ich obowiązków oraz pomagają skoncentrować wysiłki na wykonywanej pracy. Opisy stanowisk wytyczają także granice kompetencji, które nie powinny być naruszane przez innych pracowników. Na opis stanowiska pracy składają się zazwyczaj takie informacje, jak identyfikacja stanowiska, ogólny opis, zakres obowiązków, wymogi oraz minimalne kwalifikacje.

Podczas rekrutacji opis stanowiska daje kandydatowi zwięzłe informacje o pracy, o jaką się ubiega. Precyzyjny i jasno sformułowany opis stanowiska służy do przesiewania kandydatów w początkowej fazie procesu rekrutacji i identyfikacji grupy o bardziej odpowiednich kwalifikacjach. Dla osoby rekrutującej jest źródłem informacji, jakiego typu narzędzia selekcji należy zastosować podczas procesu zatrudniania.

Ponadto opisy stanowisk zawierają standardy, w odniesieniu do których można oceniać wyniki pracy pracowników. Tego typu analiza stanowi podstawę do opracowania planu wynagrodzenia pracowników oraz porównywania względnej wartości wkładu każdego stanowiska pracy w ogólne wyniki firmy.

**Najlepsza praktyka 1.9. Kodeks etyczny firmy.** Firma zarządzająca posiada i egzekwuje sporządzony w formie pisemnej kodeks etyki zawodowej, który definiuje etyczne aspekty stosunków panujących między pracownikami firmy, jej klientami, najemcami, lokatorami, dostawcami, opinią publiczną oraz innymi pracownikami.

*Wyjaśnienie NP 1.9.* Firmy zarządzające nieruchomościami zobowiązane są do działania zgodnie z przyjętymi standardami etycznymi. Kodeks etyki zawodowej jest dokumentem zawierającym wskazówki i standardy, którymi powinni kierować się wszyscy pracownicy działający na rzecz firmy i jej klientów. Firma zarządzająca może opracować swój własny kodeks etyki zawodowej lub przyjąć kodeks jednego z branżowych stowarzyszeń, na przykład Instytutu IREM.



# 1. Firma zarządzająca

Sporządzony w formie pisemnej kodeks etyki zawodowej powinien być wręczany każdej osobie rozpoczynającej pracę w firmie, a jego postanowienia powinny być regularnie przypominane wszystkim pracownikom. Zaleca się organizowanie okresowych szkoleń w zakresie etyki i jej zastosowania w codziennej pracy. Przykłady etycznego zachowania władz i kadry kierowniczej firmy oraz szkolenia w zakresie moralnych norm postępowania i zachowania w pracy przyczyniają się do umacniania etycznych postaw wszystkich pracowników firmy.

**Najlepsza praktyka 1.10. Księgowość.** Firma zarządzająca wdraża, utrzymuje i gdy zaistnieje taka potrzeba, aktualizuje system finansowo-księgowy, który wspiera działalność operacyjną firmy, jest zgodny z wytycznymi klienta oraz przyjętymi zasadami sporządzania raportów księgowych i finansowych.

*Wyjaśnienie NP 1.10.* Administrowanie środkami finansowymi klienta odbywa się przy pomocy systemu księgowego, który obsługuje zarówno firmę zarządzającą jak i powierzone jej nieruchomości. Ogólnie rzecz ujmując księgowanie to działania polegające na klasyfikowaniu, rejestrowaniu i zestawianiu transakcji finansowych. W dużej mierze księgowość zajmuje się monitorowaniem przepływów pieniężnych posługując się takimi kategoriami, jak obciążenia i uznania. Na większym poziomie szczegółowości zmiany krótkoterminowe na kontach śledzi się przy pomocy kont winien i ma. Księgowość finansowa to system klasyfikowania transakcji, które obrazują sytuację finansową danego podmiotu gospodarczego - firmy zarządzającej bądź zarządzanej nieruchomości – przy użyciu bilansu oraz rachunku zysków i strat.

Wytyczne klientów odnośnie systemu księgowego mogą się bardzo od siebie różnić. Niektórzy właściciele instytucjonalni dostarczają firmie zarządzającej podręcznik procedur księgowych wyszczególniający wszystkie wymagania swojej organizacji. Oczekiwania innych klientów wobec systemu księgowego mogą być mniej rygorystyczne, co nie znaczy, że mniej ważne. System finansowo-księgowy powinien umożliwić rozliczenia przepływów gotówkowych i przyszłych okresów w zakresie wynikającym z wymagań sprawozdawczych klienta.

System księgowo-finansowy może być obsługiwany przez wewnętrzny dział księgowości firmy zarządzającej lub przez firmę zewnętrzną. W jednym i drugim przypadku za system i zgodność jego działania z przyjętymi zasadami sporządzania raportów księgowych i finansowych odpowiedzialna jest firma zarządzająca.

**Najlepsza praktyka 1.11. Budżet firmy.** Firma zarządzająca sporządza i monitoruje na bieżąco zgodność wyników finansowych firmy z jej rocznym budżetem.

*Wyjaśnienie NP 1.11.* Budżet firmy to jeden z wielu dostępnych narzędzi służących do monitorowania przychodów i kosztów ponoszonych przez firmę. Stąd tak ważne znaczenie budżetu dla pomiaru sukcesu finansowego firmy.

**Najlepsza praktyka 1.12. Kontrola finansowa.** Zarządzając środkami finansowymi firmy i klientów firma zarządzająca ustala i działa zgodnie z wewnętrznymi procedurami kontroli finansowej.

*Wyjaśnienie NP 1.12.* Szczególnie ważnym zadaniem działu finansowo-księgowego firmy jest zarządzanie środkami finansowymi klientów. Należące do klientów środki pieniężne są wpłacane i wypłacane w imieniu zarządzanej nieruchomości lub jej właściciela. Wobec powyższego konieczne jest wdrożenie szczegółowych procedur administrowania wpłatami i wypłatami pieniężnymi. Wewnętrzne kontrole i zestawienia sald zmniejszają ryzyko kradzieży, sprzeniewierzenia środków finansowych klienta oraz błędów księgowych. W ramach wewnętrznej kontroli finansowej powinien powstać system, w którym zwierzchnik sprawdza nietypowe transakcje przed ich realizacją, wymagana jest autoryzacja podpisów czeków i limitów kwotowych bez drugiego podpisu oraz inne stosowne procedury zabezpieczające środki finansowe firmy i klientów. Firma zarządzająca powinna także przeprowadzać niezależny audyt finansowy lub analizę finansową zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi, polityką firmy lub wytycznymi klienta.

# 1. Firma zarządzająca

**Najlepsza praktyka 1.13. Łączenie środków finansowych.** Firma zarządzająca nie łączy środków finansowych należących do różnych klientów lub środków klienta ze środkami firmy. Środki finansowe różnych klientów przechowywane na rachunkach powierniczych lub zastrzeżonych powinny być jasno przypisane do konkretnego klienta i stosownie rozliczane.

*Wyjaśnienie NP 1.13.* Niewłaściwe zarządzanie środkami finansowymi klienta przez firmę zarządzającą narusza przepisy prawne, a tym samym postanowienia Kodeksu Etyki Instytutu IREM. Jednym z najcięższych wykroczeń jest łączenie środków finansowych należących do dwóch lub więcej klientów lub łączenie środków klienta ze środkami firmy zarządzającej, w wyniku czego nie ma przejrzystości, co do własności powierzonych firmie funduszy. Mimo iż teoretycznie istnieje możliwość prowadzenia jednego głównego rachunku bankowego dla środków finansowych kilku klientów, które się następnie osobno rozlicza, większość zarządców zakłada dla każdego klienta osobny rachunek bankowy, aby uniknąć potencjalnych problemów. W wielu przypadkach zarządcy prowadzą osobne rachunki bankowe dla nieruchomości należących do tego samego klienta.

**Najlepsza praktyka 1.14. Plan strategiczny firmy.** Firma zarządzająca opracowuje plan strategiczny przedsiębiorstwa, który następnie wdraża, okresowo uaktualnia i regularnie rozpowszechnia wśród pracowników.

*Wyjaśnienie 1.14.* W planie strategicznym firmy nakreśla się cele oraz wytyczne dla całej organizacji, tak aby wszystkie zaangażowane w jej działalność osoby rozumiały rolę, jaką pełnią oraz kierunek, w którym firma podąża. Na swoim najbardziej ogólnym poziomie, plan strategiczny identyfikuje strategię rynkową (jakie usługi będzie świadczyć i komu), strategię zarządzania (jakie funkcje mają zostać wykonane i kto będzie je wykonywać) oraz strategię finansową (jakie będą źródła finansowania działalności gospodarczej oraz w jaki sposób firma będzie prowadzić swoją działalność, aby przynosić zyski). Korzyści, jakie daje firmie planowanie i rozwój strategii przedsiębiorstwa to koncentracja zasobów, eliminacja prywatnych korzyści oraz stworzenie platformy służącej do komunikowania wizji całej organizacji.

Plan strategiczny firmy nie jest dokumentem o charakterze statycznym lecz roboczym – można go w razie potrzeby modyfikować, aby odzwierciedlał ewoluujące środowisko biznesowe. Plan opisuje, w jaki sposób firma będzie prowadzić swoje interesy i w rzeczy samej definiuje naturę swojej działalności gospodarczej. Dzięki temu plan strategiczny umożliwia optymalizację potencjału firmy poprzez identyfikację możliwości biznesowych oraz podejmowanie stosownych działań. Docelowo zadaniem planu strategicznego jest poprawa wyników firmy w oparciu o konkretne, wymierne standardy.

**Najlepsza praktyka 1.15. Zaangażowanie i wsparcie branży zarządzania nieruchomościami.** Firma zarządzająca aktywnie uczestniczy i wspiera branżowe organizacje.

*Wyjaśnienie NP 1.15.* Branżowe organizacje i profesjonalne stowarzyszenia oferują firmom zarządzającym i ich pracownikom szereg korzyści i usług, dzięki którym mogą umacniać swoją pozycję na rynku i bardziej efektywnie służyć klientom. Organizacje te umożliwiają zainteresowanym dokształcanie i podnoszenie kwalifikacji, udostępniają informacje o rynku i branży oraz inne dane, jak również reprezentują interesy i udzielają wsparcia właścicielom i zarządcom nieruchomości.

**Najlepsza praktyka 1.16. Media społecznościowe.** Firma zarządzająca nieruchomościami posiada pisemnie sformułowaną politykę dotyczącą sposobu uczestniczenia i funkcjonowania firmy i jej pracowników w społecznej przestrzeni Internetu.

*Wyjaśnienie NP 1.16.* Media społecznościowe udostępniają firmom nowe sposoby komunikowania się i interakcji z pracownikami oraz z obecnymi i potencjalnymi klientami, najemcami i mieszkańcami. Należy jednak pamiętać, iż w świecie wirtualnym nie istnieją jednoznaczne granice pomiędzy tym, co publiczne a osobiste oraz tym, co prywatne a

# 1. Firma zarządzająca

zawodowe. Sporządzenie polityki ds. mediów społecznościowych definiującej oczekiwania wobec sposobu korzystania z tego typu mediów w celach zawodowych i osobistych to także narzędzie ochrony interesów firmy i jej pracowników.

Nie istnieje jedna, gotowa polityka ds. mediów społecznościowych, która mogłaby obowiązywać w firmie zarządzającej nieruchomościami. Drogowskazami przy opracowywaniu tego typu polityki powinna być kultura korporacyjna oraz cele firmy. Zazwyczaj obejmuje ona zasady określające kiedy i w jaki sposób pracownicy mogą korzystać z mediów społecznościowych, zawiera sugestie, jak zabierać głos i wyrażać swoją opinię, zakaz udostępniania informacji poufnych i prawnie zastrzeżonych, informacje o obowiązującym prawie autorskim oraz przypomnienie o trwałości danych udostępnianych w Internecie. Określony musi zostać także zakres obowiązywania polityki, a więc nazwy popularnych serwisów, takich jak Twitter, Facebook, LinkedIn czy YouTube, nazwy blogów, serwisów internetowych opartych na wiki, tablice ogłoszeń, fora internetowe, pokoje na czacie oraz inne strony i serwisy, które umożliwiają użytkownikom udostępnianie danych.

**Najlepsza praktyka 1.17. Środki komunikacji elektronicznej.** Firma zarządzająca nieruchomościami posiada sformułowaną na piśmie politykę regulującą sposób korzystania ze środków komunikacji elektronicznej, takich jak poczta elektroniczna, komunikatory internetowe oraz wiadomości tekstowe.

*Wyjaśnienie NP 1.17.* Środki komunikacji elektronicznej, w tym między innymi poczta elektroniczna, komunikatory internetowe oraz wiadomości tekstowe to popularne narzędzia wykorzystywane przez firmy do szybkiego, łatwego i skutecznego porozumiewania się z pracownikami, klientami i najemcami. Z uwagi na ważny i wrażliwy charakter tego typu środków komunikacji dla działalności biznesowej, firma zarządzająca powinna mieć uregulowane kwestie korzystania z nich przez pracowników. Ma to na celu utrzymanie efektywności pracy firmy i realizację jej celów, zminimalizowanie ryzyka prawnego oraz zapewnienie zgodności z innymi istotnymi regulacjami prawnymi.

Polityka korzystania z poczty elektronicznej, komunikatorów internetowych oraz wiadomości tekstowych zawiera zazwyczaj definicję tego, co firma uważa za odpowiedni, i co ważniejsze, za nieodpowiedni sposób korzystania z tych narzędzi.

## 2. Relacje z klientami

**Najlepsza praktyka 2.1. Cele klienta.** Firma zarządzająca identyfikuje i potwierdza na piśmie cele klienta jako właściciela nieruchomości.

*Wyjaśnienie NP 2.1.* Zarządzanie nieruchomością ma na celu realizację celów jej właściciela. Powody, dla których inwestorzy nabywają nieruchomości nie zawsze są takie same. Typowe cele inwestycyjne to okresowy zwrot (przepływ środków pieniężnych), wzrost kapitału, ochrona kapitału, korzyści podatkowe, wykorzystanie nieruchomości do prowadzenia działalności gospodarczej, dźwignia finansowa (korzystanie z pożyczonych środków) lub poczucie dumy z faktu posiadania nieruchomości. Ponieważ różne cele mogą pociągać za sobą różne strategie zarządzania, główny kierunek zarządzania nieruchomością wytyczają cele klienta. Określają one, w jaki sposób nieruchomość ma być na co dzień zarządzana oraz jaki jest zakres uprawnień zarządcy.

Firma zarządzająca powinna uzyskać od klienta wyraźnie sformułowane i potwierdzone przez niego na piśmie oczekiwania względem zarządzanej nieruchomości. Tak zdefiniowane cele odzwierciedla się w postanowieniach umowy o zarządzanie, w której ustala się także parametry operacyjne nieruchomości umożliwiające realizację tychże celów. Cele klienta uwzględnia się także w planie zarządzania, gdzie przedstawia się sposoby ich realizacji,

**Najlepsza praktyka 2.2. Umowa o zarządzanie nieruchomością.** Sporządzona w formie pisemnej umowa o zarządzanie nieruchomością definiuje relację biznesową pomiędzy firmą zarządzającą a klientem; określa i objaśnia obowiązki, zobowiązania i powinności obu stron oraz zakres uprawnień firmy zarządzającej.

*Wyjaśnienie NP 2.2.* Aby zminimalizować ryzyko wystąpienia nieporozumień i wynikających z nich problemów, ustalenia pomiędzy właścicielem nieruchomości a firmą zarządzającą dokumentuje się na piśmie w postaci umowy o zarządzanie. Umowa o zarządzanie to oficjalne, wiążące obie strony porozumienie, w którym określa się dopuszczony prawem zakres uprawnień zarządcy do prowadzenia nieruchomości. Umowa definiuje właściciela nieruchomości i firmę zarządzającą jako strony tejże umowy, określa czas jej obowiązywania, zakres uprawnień zarządcy oraz wynagrodzenie za świadczone przez niego usługi. W umowie przedstawia się ponadto obowiązujące procedury, określa granice uprawnień oraz działań zarządcy, określa się obowiązki właściciela, w tym finansowe oraz ustala się warunki, na których umowa może zostać rozwiązana.

**Najlepsza praktyka 2.3. Zakres uprawnień.** Firma zarządzająca nie podejmuje żadnych działań, które wykraczałyby poza zakres uprawnień wyszczególnionych w umowie o zarządzanie nieruchomością bez uzyskania pisemnej zgody właściciela.

*Wyjaśnienie NP 2.3.* Jednym z podstawowych celów umowy o zarządzanie nieruchomością jest zdefiniowanie zakresu uprawnień firmy zarządzającej – granic, których firma zarządzająca nie może przekroczyć bez uzyskania dodatkowej zgody właściciela. Istota zakresu obowiązków firmy zarządzającej w roli pełnomocnika właściciela ma szczególne znaczenie prawne i odnosi się do wykonywania obowiązków zarządcy wynikających z przepisów prawa niezależnie od sposobu określenia ich w umowie.

**Najlepsza praktyka 2.4. Obsługa klienta.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża plan obsługi klientów.

*Wyjaśnienie NP 2.4.* Jednym z priorytetów firmy zarządzającej jest praca na rzecz klientów odzwierciedlona w poziomie obsługi oraz stopniu dbałości o ich interesy. W związku z tym każda firma zarządzająca powinna opracować i wdrożyć plan obsługi swoich klientów, który leży u podstaw wszelkich działań mających zagwarantować najwyższą jakość usług świadczonych przez pracowników firmy. Porządnie przygotowany plan obejmuje takie zagadnienia, jak szybka i profesjonalna reakcja na prośby i potrzeby klientów, regularny kontakt i kanały komunikacyjne z klientami, ankietowanie klientów w celu poznania poziomu bieżącej obsługi oraz identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Inne pozycje planu to harmonogram szkoleń personelu w zakresie świadczenia usług na najwyższym poziomie, system komunikacji z klientami, w tym powiadamiania o warunkach i zdarzeniach, jakie miały miejsce na terenie nieruchomości w oparciu o infrastrukturę technologiczną spełniającą wymagania klienta.

## 2. Relacje z klientami

**Najlepsza praktyka 2.5. Raporty operacyjne.** Klient otrzymuje od firmy zarządzającej precyzyjne i kompletne raporty finansowe i operacyjne zgodne z wytycznymi klienta co do treści, formatu i częstotliwości sporządzania takich raportów.

*Wyjaśnienie NP 2.5.* Okresowe raporty dla klienta stanowią zasadniczy kanał komunikacyjny pomiędzy firmą zarządzającą a klientem. W dużym stopniu tworzą one podstawę do określenia efektywności funkcjonowania nieruchomości, a także do oceny wyników pracy firmy zarządzającej. Na początku współpracy z właścicielem zarządca ustala jego wymogi w odniesieniu do częstotliwości otrzymywania raportów (zazwyczaj miesięcznie, choć niektórzy właściciele preferują raporty kwartalne), zawartości, formatu, w którym mają być sporządzane oraz sposobu, w jaki mają być dostarczane.

Na ogół raporty operacyjne składają się z części finansowej i opisowej, które razem tworzą jasne i dokładne sprawozdanie z istotnych dla nieruchomości zdarzeń oraz ich wpływu na funkcjonowanie nieruchomości. Raporty powinny być sporządzane systematycznie w sposób przejrzysty, zrozumiały i łatwy w użyciu.

Mimo iż zakres, stopień szczegółowości oraz częstotliwość raportów mogą być różne dla różnych klientów, zdolność firmy zarządzającej do terminowego sporządzania precyzyjnych, kompletnych oraz wiarygodnych raportów zgodnie z oczekiwaniami klienta, ma krytyczne znaczenie dla skutecznego i efektywnego świadczenia usług zarządzania.

**Najlepsza praktyka 2.6. Audyt nieruchomości.** Firma zarządzająca zaleca klientowi przeprowadzanie corocznej kontroli lub audytu finansowego nieruchomości, a w trakcie przeprowadzania takiej kontroli ściśle współpracuje z audytorem.

*Wyjaśnienie NP 2.6.* Firma zarządzająca odpowiada za powierzony jej majątek właściciela. Kontrola ksiąg rachunkowych oraz audyt operacyjny daje klientowi pewność, iż jego nieruchomość jest w sposób szczegółowy i poprawny rozliczana i chroniona. Właściciel ma na ogół prawo kontrolować księgi rachunkowe nieruchomości w dowolnym momencie, jednakże zazwyczaj ustala z zarządcą harmonogram audytów finansowych, który włącza się do postanowień umowy o zarządzanie. Bez względu na okoliczności firma zarządzająca powinna nakłaniać klienta, aby raz do roku przeprowadzał audyt finansowy, a w trakcie takiej kontroli ściśle współpracować z audytorem.

**Najlepsza praktyka 2.7. Ubezpieczenie nieruchomości.** Na prośbę klienta firma zarządzająca udziela mu pomocy i wsparcia w identyfikacji potrzeb ubezpieczeniowych nieruchomości, nabywaniu oraz utrzymywaniu stosownej ochrony ubezpieczeniowej.

*Wyjaśnienie NP 2.7.* Mimo iż uzyskanie stosownej ochrony ubezpieczeniowej nieruchomości leży zazwyczaj po stronie właściciela, firma zarządzająca odgrywa kluczową rolę w nabywaniu odpowiedniego rodzaju i zakresu ochrony ubezpieczeniowej – najczęściej jest to ubezpieczenie od utraty dochodu, ubezpieczenie ryzyk montażowo-budowlanych oraz ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej. W gestii zarządcy, a nie właściciela, jest zazwyczaj administrowanie polisami, składanie wniosków o odszkodowanie oraz płatność składek ubezpieczeniowych.

**Najlepsza praktyka 2.8. Podatek od nieruchomości.** Na prośbę klienta firma zarządzająca zapewnia mu pomoc i wsparcie w wywiązywaniu się z obowiązków podatkowych oraz odwoływaniu się od naliczonej stawki lub decyzji o wymiarze podatku od nieruchomości.

*Wyjaśnienie NP 2.8.* Mimo iż firma zarządzająca nie jest zazwyczaj odpowiedzialna za kwestie podatkowe, klienci oczekują często wsparcia firmy przy składaniu odwołań od decyzji podatkowych oraz dostosowaniu się do wymagań przepisów podatkowych. Na prośbę klienta firma zarządzająca powinna być przygotowana do udzielania stosownej pomocy w tym zakresie.

## 2. Relacje z klientami

**Najlepsza praktyka 2.9. Lojalność wobec klienta.** Firma zarządzająca pozostaje lojalna wobec klienta i nie angażuje się w żadną działalność, która mogłaby zostać zinterpretowana jako sprzeczna z najlepiej pojętym interesem klienta bez uprzedniego ujawnienia potencjalnego konfliktu interesów.

*Wyjaśnienie NP 2.9.* Firma zarządzająca może reprezentować dowolną liczbę klientów, a niektóre nieruchomości, którymi zarządza mogą ze sobą konkurować lub mieć bezpośrednie powiązania. Firma zarządzająca powinna uprzedzić klienta o fakcie zarządzania konkurencyjnymi nieruchomościami lub wystąpieniu sprzeczności interesów w pełni ujawniając wszelkie potencjalne konflikty, najlepiej w formie pisemnej.

**Najlepsza praktyka 2.10. Ujawnianie informacji.** Firma zarządzająca jako powiernik swojego klienta nie przyjmuje w sposób bezpośredni lub pośredni jakiegokolwiek rabatu, wynagrodzenia, prowizji, zniżki lub innej korzyści pieniężnej lub w innej postaci, która nie została w pełni ujawniona klientowi.

*Wyjaśnienie NP 2.10.* Dostawcy i usługodawcy poszukują zleceń od firm zarządzających pełniących funkcję przedstawicieli właścicieli nieruchomości. Ponieważ firma zarządzająca może reprezentować wiele nieruchomości, dla dostawcy jest to okazja do zawarcia korzystnej umowy przy mniejszych nakładach pracy i skromniejszych kontaktach biznesowych. Chcąc skorzystać z takiej szansy dostawca jest gotów obniżyć cenę swoich usług lub produktów w zależności od wielkości zamówienia. Jeżeli z ustalonego w ten sposób rabatu będzie mogła skorzystać każda nieruchomość lub klient firmy zarządzającej, ujawnienie tej informacji nie będzie konieczne. Być może warto poinformować klientów o wynegocjowanej dla nich cenie dzięki skupieniu w rękach zarządcy większej liczby nieruchomości. W przypadku gdy wynegocjowany rabat stanowi korzyść dla firmy zarządzającej, fakt ten musi być klientowi ujawniony.

**Najlepsza praktyka 2.11. Zobowiązania klienta.** Na prośbę klienta firma zarządzająca udziela pomocy i wsparcia o charakterze niefinansowym w wywiązywaniu się z ciężących na nim zobowiązań wobec osób trzecich.

*Wyjaśnienie NP 2.11.* Klient firmy zarządzającej może mieć zobowiązania wobec osób trzecich, w tym między innymi wobec instytucji państwowych, organów nadzoru, najemców, lokatorów oraz inwestorów. Zobowiązania te mogą obejmować lub wynikać z postanowień zawartych umów, w tym umów najmu, wymagań organów regulacyjnych, przepisów prawa oraz wymogów sprawozdawczych. Wywiązywanie się z tych obowiązków leży po stronie klienta, może on jednak zwrócić się o niefinansową pomoc i wsparcie do firmy zarządzającej. Firma powinna być na to przygotowana i stosownie działać po wystosowaniu przez klienta uzasadnionej prośby.

## 3. Zarządzanie nieruchomością

**Najlepsza praktyka 3.1 Plan zarządzania.** Firma zarządzająca sporządza plan zarządzania powierzonej jej nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.1.* Plan zarządzania zawiera szczegółowe informacje na temat działań firmy zarządzającej w następnym, zazwyczaj rocznym, lub czasem dłuższym okresie funkcjonowania nieruchomości, zmierzających do realizacji celów klienta. Sporządzanie planu w formie pisemnej ma wyeliminować nieporozumienia co do kierunku, który należy obrać zarządzając nieruchomością.

Celem planu zarządzania jest zbadanie każdego aspektu funkcjonowania nieruchomości oraz nakreślenie najlepszego, zgodnego z celami właściciela sposobu działania w nadchodzącym okresie. W związku z tym plan zarządzania musi zawierać logiczną, szczegółową analizę wszystkich czynników mających wpływ na nieruchomość. Na tego typu ocenę składa się zazwyczaj analiza regionu, sąsiedztwa, nieruchomości i rynku, prognoza budżetowa i przepływów pieniężnych, analiza alternatyw, rekomendacje oraz wnioski.

**Najlepsza praktyka 3.2. Budżet nieruchomości.** Firma zarządzająca sporządza roczny budżet operacyjny nieruchomości, przedkłada go klientowi w wyznaczonym terminie i zgodnie z jego instrukcjami co do zawartości i formatu, a klient budżet zatwierdza.

*Wyjaśnienie NP 3.2.* Budżet nieruchomości to szczegółowa prognoza przychodów i kosztów na dany okres. Zawarte w nim informacje służą za wskazówki, jak planować i kontrolować funkcjonowanie nieruchomości. Stanowią też podstawę do sporządzenia planu zarządzania. Budżet wykorzystuje się do pomiaru wyników finansowych nieruchomości, a tym samym wyników pracy firmy zarządzającej oraz do określenia stopnia realizacji celów finansowych właściciela.

Praca z budżetem na wiele zastosowań – można go wykorzystać do minimalizowania odchyleń od planowanego dochodu operacyjnego netto lub do analizy rachunku przepływu środków pieniężnych w określonym czasie. W budżecie operacyjnym wyszczególnia się najważniejsze, regularne (zazwyczaj miesięczne) źródła przychodu oraz koszty nieruchomości. W oparciu o zawarte w nim informacje można ustalić, kiedy będą miały miejsce określone transakcje. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, budżet może stanowić podstawę do sporządzania okresowych sprawozdań finansowych dla właściciela.

Prezentacja budżetu przed właścicielem stanowi dobrą okazję do omówienia dotychczasowych wyników finansowych nieruchomości oraz wprowadzenia poprawek do poszczególnych pozycji budżetu, gdy ten jest jeszcze na etapie opracowywania. Pracownicy firmy zarządzającej mogą wykorzystać ten moment do wyjaśnienia, w jaki sposób oczekiwane przychody i koszty wpłyną na przyszłe wyniki finansowe nieruchomości.

Oprócz rocznego budżetu operacyjnego powinno się także sporządzać wieloletni budżet kapitałowy.

**Najlepsza praktyka 3.3. Regulamin i procedury operacyjne nieruchomości.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej i egzekwuje regulamin i procedury operacyjne nieruchomości, a wszyscy pracownicy firmy i personel nieruchomości mają do nich łatwy dostęp.

*Wyjaśnienie NP 3.3.* Każda zarządzana nieruchomość powinna posiadać własny regulamin i zestaw procedur operacyjnych. Mimo wielu podobieństw między nieruchomościami każdy obiekt ma swoją specyfikę i potrzeby, które muszą zostać odzwierciedlone w specjalnie dla niego opracowanym regulaminie i procedurach. Do regulaminu i procedur danej nieruchomości można włączyć elementy zaczerpnięte z podręcznika operacyjnego klienta lub z regulaminu i procedur firmy zarządzającej uprzednio zmodyfikowanych pod kątem wymagań klienta. Różnice sprowadzają się zazwyczaj do szczegółów - każda nieruchomość ma swoje charakterystyczne cechy, których uwzględnienie przez zarządcę pozwoli na bardziej efektywny i mniej kosztowny proces zarządzania. Regulamin i procedury muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi i okresowo weryfikowane, aby odzwierciedlić zmiany legislacyjne.

## 3. Zarządzanie nieruchomością

Regulamin i procedury są dla pracowników firmy źródłem informacji o obowiązujących zasadach i praktykach stosowanych w odniesieniu do danej nieruchomości, dają wgląd w dane techniczne oraz definiują zakres obowiązków przedstawiając je na tle działalności całej firmy. Regulamin i procedury opracowane dla nieruchomości, podobnie jak te obowiązujące w przedsiębiorstwie, pomagają kształtować zachowania w środowisku pracy zgodnie z przepisami prawa oraz oczekiwaniami całej organizacji.

Zebrane razem, regulamin i procedury tworzą podręcznik operacyjny nieruchomości, który uzupełnia się często przykładowymi formularzami i wzorami dokumentów. Podręcznik rozpowszechnia się i udostępnia pracownikom w formie drukowanej lub elektronicznej.

**Najlepsza praktyka 3.4. Bieżąca konserwacja.** Firma zarządzająca przeprowadza stosowną ocenę, opracowuje i wdraża plan bieżącej konserwacji, napraw oraz utrzymania porządku na terenie nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.4.* Pod pojęciem konserwacji bieżącej kryją się czynności naprawcze i konserwacyjne niezbędne do utrzymania majątku właściciela na stałym, wysokim poziomie technicznym i estetycznym. Działania te mają na celu utrzymanie wartości nieruchomości, poprawę niezawodności eksploatacyjnej oraz ograniczenie przedwczesnego zużycia i napraw, przy jednoczesnym zachowaniu wyglądu obiektu i optymalizacji warunków oferowanych najemcom. W planie konserwacji bieżącej uwzględnia się również okresowe przeglądy.

Plan obejmuje ponadto kwestie dozoru i utrzymania czystości w poszczególnych częściach nieruchomości, na powierzchniach wspólnych i niekiedy, w przypadku nieruchomości komercyjnych, sprzątnięcia lokali najemców. Niezbędne prace naprawcze i działania korygujące identyfikuje się zazwyczaj podczas inspekcji nieruchomości lub na podstawie zgłoszeń najemców. Usuwanie usterek i awarii w jak najszybszym czasie od momentu diagnozy zapobiega dalszym uszkodzeniom instalacji lub wyposażenia oraz pozwala uniknąć bardziej kosztownych napraw w przyszłości.

Prace związane z konserwacją bieżącą, naprawami, dozorem i utrzymaniem czystości może wykonywać personel nieruchomości lub pracownicy i autoryzowani serwisanci poszczególnych usługodawców i dostawców.

**Najlepsza praktyka 3.5. Konserwacja zapobiegawcza.** Firma zarządzająca przeprowadza ocenę, sporządza i wprowadza w życie plan konserwacji zapobiegawczej dla nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.5.* Konserwacja zapobiegawcza to proaktywny program regularnych inspekcji, przeglądów serwisowych oraz napraw zaplanowany z myślą o przedłużeniu okresu przydatności użytkowej urządzeń i innych składników majątku, a tym samym wyeliminowaniu bardziej kosztownych awarii. Konserwacja zapobiegawcza to ważna praktyka zarządzania, dzięki której można wydłużyć okres eksploatacji urządzeń oraz utrzymywać nieruchomość w dobrym lub bardzo dobrym stanie technicznym. Czynności zapobiegawcze należy planować w taki sposób, aby zawsze wykonać je w terminie, bez względu na inne potrzeby naprawczo-konserwacyjne budynku, i w czasie, gdy urządzenia są wyłączone lub nie pracują z maksymalnym obciążeniem.

Program konserwacji zapobiegawczej odgrywa istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem. Regularne przeglądy i bieżące naprawy pomagają unikać awarii, uszkodzeń, niefortunnnych zdarzeń i wypadków. Konserwacja zapobiegawcza odsuwa w czasie i być może eliminuje niektóre zagrożenia dla zdrowia ludzi, ponieważ wszystkie instalacje, sprzęt oraz obiekt jako całość podlegają regularnej kontroli i są utrzymywane w dobrym stanie technicznym.

Typowy plan konserwacji zapobiegawczej obejmuje inwentaryzację i serwis instalacji mechanicznych, instalacji elektrycznych, kanalizacji oraz innego wyposażenia istotnego dla funkcjonowania nieruchomości. Niezbędny zakres czynności serwisowych dla każdego urządzenia znajdującego się na terenie nieruchomości znaleźć można w instrukcjach podręcznika operacyjnego oraz w dokumentach gwarancyjnych producentów. Wszelkie przeglądy, naprawy, zaobserwowane problemy, podjęte działania korekcyjne, wymiany i kontrole zwierzchników powinny być stosownie dokumentowane.



## 3. Zarządzanie nieruchomością

**Najlepsza praktyka 3.6. Nakłady inwestycyjne na modernizację nieruchomości.** Firma zarządzająca rekomenduje i przeprowadza ulepszenia nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.6.* Każdy budynek ma swój cykl życia. Wraz z upływem czasu wyposażenie, urządzenia, wystrój wnętrza i sam budynek starzeją się i zużywają. W pewnym momencie niezbędne stają się prace odtworzeniowe, a więc wymiana i renowacja wyeksploatowanych części obiektu. Prace te wiążą się ze znacznymi wydatkami gotówkowymi czyli nakładami na ulepszenie (modernizację) środka trwałego. Ulepszenie to inaczej poprawa istniejącego stanu budynku lub wyposażenia skutkująca przedłużeniem cyklu życia nieruchomości, zwiększeniem jej użyteczności lub dochodowości. Przykładem wydatków na ulepszenie nieruchomości jest wymiana urządzeń, dachu, modernizacja instalacji grzewczej, wentylacji lub klimatyzacji, rozbudowa budynku, instalacja alarmu lub adaptacja powierzchni do potrzeb najemców. Nakłady inwestycyjne na ulepszenie środka trwałego zwiększają jego wartość początkową, od której nalicza się odpisy amortyzacyjne. Koszty konserwacji i napraw są natomiast kosztami uzyskania przychodu.

Przygotowanie realistycznego planu nakładów inwestycyjnych należy rozpocząć od gruntownej oceny stanu technicznego nieruchomości. Ocena ta powinna obejmować infrastrukturę budynku i terenu, istniejące budowle, instalacje oraz środki trwałe.

**Najlepsza praktyka 3.7. Wpływy środków pieniężnych.** Firma zarządzająca przyjmuje, deponuje i rozlicza w sposób precyzyjny i terminowy wpływające środki pieniężne zgodnie z przyjętą metodą księgowania, wytycznymi klienta oraz obowiązującymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 3.7.* Efektywne zarządzanie należnościami pomaga utrzymać stabilny przepływ środków pieniężnych w firmie. Należności powinny być ściągane tak szybko, jak jest to możliwe i natychmiast deponowane na rachunku bankowym. W przypadku nieruchomości mieszkalnych lub komercyjnych będących przedmiotem najmu oznacza to monitorowanie płatności czynszu, odnotowywanie zaległości oraz nawiązywanie szybkiego kontaktu z najemcami-dłużnikami.

**Najlepsza praktyka 3.8. Deponowanie środków pieniężnych.** Firma zarządzająca z należytą starannością zabezpiecza środki finansowe klienta przed wszelkimi dającymi się przewidzieć niekorzystnymi sytuacjami, deponując je na rachunku depozytowym lub powierniczym prowadzonym przez instytucję finansową posiadającą stosowne gwarancje lub zgodnie z wymaganiami klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.8.* W firmie zarządzającej muszą obowiązywać zasady i procedury zarządzania i rozliczania otrzymywanych środków pieniężnych. Dysponowanie środkami pieniężnymi od momentu ich wpłynięcia powinno odbywać się w taki sposób, aby zabezpieczyć przed ich stratą zarówno właściciela jak i firmę zarządzającą. Procedury firmy zarządzającej muszą uwzględniać odpowiednią metodę księgowania, która umożliwi monitorowanie terminowości wpływów oraz ich księgowania na właściwych kontach. Firma zarządzająca musi dbać o zgodność procedur deponowania środków z obowiązującymi przepisami prawnymi. Pracownicy firmy, którzy mają dostęp do środków finansowych klienta powinni posiadać zaświadczenie o niekaralności, a system księgowy powinien być wyposażony w moduł ścieżki audytu.

**Najlepsza praktyka 3.9. Wydatkowanie środków finansowych.** Firma zarządzająca wydatkuje środki finansowe i rozlicza płatności z należytą starannością, terminowo i zgodnie z przyjętą metodą księgowania, wytycznymi klienta, obowiązującymi przepisami prawnymi oraz odpowiednimi zezwoleniami.

*Wyjaśnienie NP 3.9.* Procedury zakupu, które powinny obowiązywać w każdej firmie zarządzającej służą do monitorowaniu wydatków, które firma ponosi na zakup towarów i usług na potrzeby nieruchomości. Firma zarządzająca

### 3. Zarządzanie nieruchomością

odpowiada za płatność faktur, wydatkowanie środków pieniężnych oraz stosowne rozliczanie poniesionych kosztów. Aby dobrze monitorować rozchody środków pieniężnych z konta nieruchomości należy kontrolować poprawność otrzymywanych faktur, terminowość płatności oraz prawidłowość danych odbiorcy płatności. Innym narzędziem kontroli wydatków stosowanym przez wiele firm jest zlecenie zakupu.

**Najlepsza praktyka 3.10. Wymagania w zakresie ubezpieczenia kontrahentów.** Z uwagi na fakt, iż dostawcy usług i towarów do zarządzanej nieruchomości muszą posiadać minimalną ochronę ubezpieczeniową, firma zarządzająca opracowuje i draża system monitorowania certyfikatów ubezpieczeniowych kontrahentów oraz ich zgodności z wymaganiami ubezpieczeniowymi.

*Wyjaśnienie NP 3.10.* Kontrahent to osoba fizyczna lub prawna będąca niezależnym podmiotem gospodarczym, któremu firma zarządzająca zleca wykonanie określonych zadań lub usług związanych z funkcjonowaniem nieruchomości. Firma zarządzająca powinna sprawdzać, czy kontrahent posiada stosowne ubezpieczenie świadczące o tym, iż nieruchomość, jej właściciel, przedstawiciel prawny właściciela i firma zarządzająca nie są narażone na straty wynikające z błędów i zaniedbań kontrahenta.

Minimalny zakres ubezpieczenia kontrahenta powinien obejmować osoby wchodzące na teren nieruchomości, aby wykonać swoją pracę, choć wiele nieruchomości ma swoje własne wymagania w tym zakresie. Firma zarządzająca powinna sprawdzać, czy dostawcy spełniają wszystkie wymagania w zakresie ochrony ubezpieczeniowej żądając od nich stosownych certyfikatów. Certyfikat ubezpieczeniowy to dokument wydany przez ubezpieczyciela potwierdzający zawarcie umowy ubezpieczeniowej. Certyfikat identyfikuje ubezpieczyciela, agencję ubezpieczeniową, rodzaje ubezpieczeń, numery polis, okres ubezpieczenia, sumy ubezpieczenia, osobę, na którą certyfikat jest wystawiony, procedury unieważnienia, specjalne postanowienia (np. dotyczące dodatkowych ubezpieczonych) oraz imię i nazwisko osoby, która autoryzowała wydanie certyfikatu.

**Najlepsza praktyka 3.11. Roszczenia ubezpieczeniowe.** Firma zarządzająca opracowuje i działa zgodnie z procedurami zgłaszania roszczeń odszkodowawczych i szkód z ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej w odniesieniu do zarządzanej nieruchomości oraz zgodnie z procedurami dochodzenia odszkodowania.

*Wyjaśnienie NP 3.11.* Bez względu na to, jakie środki ostrożności podejmie firma zarządzająca, zawsze może dojść do niepożądanego zdarzenia skutkującego wystąpieniem szkody. Stosowanie się do procedur postępowania na wypadek potencjalnego roszczenia odszkodowawczego gwarantuje, iż podjęte zostaną wszystkie niezbędne i wymagane kroki. Jeżeli dojdzie do wypadku, w swym minimalnym zakresie działania te obejmują:

- Złożenie pisemnego raportu ze zdarzenia, który jest dokumentem wewnętrznym przechowywanym w aktach nieruchomości.
- Natychmiastowe powiadomienie towarzystwa ubezpieczeniowego w celach informacyjnych na wypadek procesu sądowego. Wymagany termin zgłoszenia podany jest zazwyczaj na polisie ubezpieczeniowej.
- Złożenie roszczenia o odszkodowanie, jeżeli jest to stosowne.

Procedury dokumentowania i zgłaszania szkody mają zapewnić prawidłowy i dokładny sposób wykonania tych czynności. Typowe informacje, które podaje się zgłaszając szkodę to: imię, nazwisko i dane kontaktowe osoby ubezpieczonej, data, dokładny czas i miejsce wystąpienia szkody, koszt naprawy lub wymiany oszacowany na podstawie otrzymanych ofert przetargowych, dane wykonawcy napraw, oryginalny producent i data zakupu uszkodzonego składnika majątku, dane osobowe świadków lub dokument świadczący o powiadomieniu służb ratunkowych i władz (straży pożarnej, policji), szczegółowy opis i przyczyny powstania szkody, data i podpis osoby składającej raport, ewentualna dokumentacja fotograficzna.

## 3. Zarządzanie nieruchomością

Zgłoszenie szkody z ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej wymaga podania innego rodzaju informacji na formularzu zgłoszenia, szczególnie w sytuacji, gdy doszło do uszczerbku na zdrowiu lub zniszczenia mienia.

Zanim dojdzie do jakiegokolwiek szkody firma zarządzająca może podjąć stosowne kroki, aby ułatwić weryfikację ewentualnych roszczeń w przyszłości. Można w tym celu prowadzić szczegółową dokumentację ubezpieczonych składników majątku, a tam, gdzie to stosowne, dokumentację fotograficzną wyposażenia, sprzętu, elementów budowlanych i wykończenia obiektu.

**Najlepsza praktyka 3.12. Przygotowanie do sytuacji kryzysowych.** Firma zarządzająca opracowuje i gdy jest to konieczne, działa zgodnie z procedurami i planami przygotowania i reagowania kryzysowego opracowanymi dla zarządzanej nieruchomości.

*Wyjaśnienie NP 3.12.* Plany przygotowania i reagowania kryzysowego mają zapewnić optymalną ochronę ludzi i mienia w takcie i po zdarzeniu jak również minimalizować czas potrzebny na przywrócenie obiektu do pierwotnego stanu. Szczegółowe i dobrze opracowane procedury awaryjne pozwalają personelowi nieruchomości przygotować się do niepożądanego sytuacji, a tym samym ograniczyć lub wyeliminować szkody osobowe i majątkowe.

Dla każdej nieruchomości, bez względu na jej wielkość, należy opracować zestaw procedur awaryjnych uwzględniający specyficzne potrzeby obiektu. Precyzuje on, jak personel nieruchomości powinien postępować w różnych sytuacjach awaryjnych, w jaki sposób powiadamiać odpowiednie władze oraz zaangażowane strony (najemców, właściciela, firmę ubezpieczeniową, służby ratunkowe oraz pracowników firmy zarządzającej), oraz jak informować najemców o roli firmy zarządzającej w zaistniałej sytuacji.

Kompleksowy plan przygotowania i reagowania kryzysowego zmniejsza ryzyko wystąpienia sytuacji awaryjnej – zapobiega niepożądanym zdarzeniom, przyczynia się do ich wczesnego wykrycia, obejmuje plany ewakuacji oraz rozmieszczenia ludności. Dalsze ryzyko redukuje stosowanie procedur kontroli i ograniczenia strat. Wdrożony plan należy okresowo aktualizować (przynajmniej raz do roku), rozpowszechniać i udostępniać wszystkim zainteresowanym stronom. Pracownicy i najemcy nieruchomości powinni brać udział w stosownych szkoleniach.

**Najlepsza praktyka 3.13. Ochrona nieruchomości.** Firma zarządzająca ustala zasady i procedury ochrony nieruchomości, które poddaje okresowej weryfikacji z uwagi na zmieniające się warunki oraz pod kątem zgodności z obowiązującymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 3.13.* Utrzymywanie bezpiecznych warunków, w których nieruchomość funkcjonuje nie tylko zmniejsza ryzyko niepożądanych zdarzeń, lecz stanowi także ważny aspekt usług świadczonych najemcom oraz innym osobom upoważnionym do przebywania na terenie nieruchomości. Okresowa weryfikacja procedur ochrony nieruchomości powinna odbywać się przynajmniej raz do roku lub po wprowadzeniu zmian na terenie nieruchomości.

**Najlepsza praktyka 3.14. Bezpieczeństwo.** Firma zarządzająca utrzymuje w stałej sprawności technicznej sprzęt gaśniczy i ratowniczy oraz elementy budynku związane z jego bezpieczeństwem zgodnie z wymogami przewidzianymi w przepisach prawnych.

*Wyjaśnienie NP 3.14.* Firma zarządzająca powinna opracować i działać zgodnie z procedurami konserwacji, okresowych badań, przeglądów oraz dokumentacji technicznej sprzętu i elementów budynku służących do ochrony najemców i innych użytkowników obiektu.

## 3. Zarządzanie nieruchomością

**Najlepsza praktyka 3.15. Przepisy BHP, ochrona środowiska i kontrola zagrożeń.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża program bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony środowiska. O wszelkich zagrożeniach informuje klienta w trybie natychmiastowym i przedkłada mu stosowny plan reagowania kryzysowego.

*Wyjaśnienie NP 3.15.* Biorąc pod uwagę długą listę potencjalnych zagrożeń środowiskowych każda nieruchomość obciążona jest licznym i poważnym ryzykiem. W świetle zamieniających się przepisów prawnych oraz zmian dokonywanych na terenie nieruchomości zaleca się, aby raz do roku przeprowadzać szczegółową analizę zagrożeń i wymagań w zakresie bezpieczeństwa nieruchomości, higieny pracy i ochrony środowiska.

**Najlepsza praktyka 3.16. Plan marketingowy.** Firma zarządzająca opracowuje w formie pisemnej i wdraża dla każdej zarządzanej nieruchomości plan marketingowy zgodny z celami jej właściciela.

*Wyjaśnienie NP 3.16.* Plan marketingowy ma na celu skutecznie zainteresować potencjalnych klientów wolną powierzchnią do wynajęcia w chwili obecnej i w przyszłości. Elementami typowego planu marketingowego są: identyfikacja najbardziej prawdopodobnych najemców, optymalna struktura najemców, typy uzupełniających się najemców wraz ze wskazówkami, jak do nich dotrzeć, budżet, z którego sfinansowane będą zaplanowane działania marketingowe i reklamowe. Innym zadaniem planu marketingowego jest odpowiednie ukierunkowanie i skoncentrowanie wszelkich działań firmy zarządzającej w zakresie marketingu i najmu danej nieruchomości.

**Najlepsza praktyka 3.17. Polityka i procedury najmu.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża sporządzone w formie pisemnej zasady i procedury najmu pozostające w zgodzie z celami klienta, polityką firmy oraz stosownymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 3.17.* Zasady i procedury najmu stanowią narzędzie do skutecznego poszukiwania najemców na wolne w danej chwili i w przyszłości lokale, co skutkuje poprawą struktury najemców i zwiększeniem wartości nieruchomości. Bez względu na to, kto negocjuje i podpisuje umowy najmu - pracownicy firmy zarządzającej lub niezależni agenci ds. najmu, ustalenie zasad i procedur najmu akceptowalnych dla właściciela leży zawsze po stronie firmy zarządzającej.

**Najlepsza praktyka 3.18. Plan najmu.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej i wdraża dla każdej nieruchomości plan najmu zgodny z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.18.* Plan najmu omawia szczegóły procesu najmu i rozmieszczania najemców w budynku. Zawarte w nim informacje zależą od typu nieruchomości – w przypadku nieruchomości mieszkalnych będą to stawki czynszu dla poszczególnych lokali i lokalizacji, dla budynków biurowych podaje się wielkość oraz plany powierzchni do wynajęcia, a przy nieruchomościach handlowych - kategorie pożądanых najemców, preferowaną strukturę najemców i ich rozmieszczenie. Plan najmu może stanowić element składowy bardziej ogólnego planu marketingowego.

**Najlepsza praktyka 3.19. Stawki czynszu.** Firma zarządzająca ustala stawki czynszu w oparciu o analizę rynku i stosowne dla zarządzanej nieruchomości oczekiwania klienta oraz zgodnie z jego wytycznymi.

*Wyjaśnienie NP 3.19.* Stawki czynszu decydują o przychodach nieruchomości, które z kolei wpływają na jej wartość. Ustalanie stawek czynszu rozpoczyna się od analizy rynku, która pozwala umiejscowić nieruchomość we właściwym segmencie rynku oraz przeprowadzić jej ocenę zgodnie z rynkowymi standardami. Kolejno analizuje się stopień atrakcyjności nieruchomości, gospodarczą żywotność sąsiedztwa oraz ogólną sytuację ekonomiczną na rynku. Czynsz podstawowy to minimalna, lecz nie niższa od rynkowej stawka czynszu, za którą można wynająć daną powierzchnię, aby uzyskać satysfakcjonujący poziom wynajęcia nieruchomości.

## 3. Zarządzanie nieruchomością

**Najlepsza praktyka 3.20. Obsada nieruchomości personelem.** Firma zarządzająca obsadza i utrzymuje odpowiedni personel do obsługi nieruchomości oraz prowadzi nadzór nad pracownikami i dostawcami zgodnie z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.20.* Planując zasoby ludzkie firma zarządzająca ustala odpowiednią liczbę personelu oraz kwalifikacje, jakie pracownicy muszą posiadać, aby zagwarantować wymagany poziom obsługi nieruchomości. Punktem wyjścia do określenia liczebnych i jakościowych potrzeb kadrowych nieruchomości jest przeprowadzenie stosownej analizy.

**Najlepsza praktyka 3.21. Przestrzeganie obowiązujących przepisów prawnych.** Firma zarządzająca zarządza nieruchomością ze znajomością i zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 3.21.* Firma zarządzająca jest zobowiązana do posiadania gruntownej wiedzy na temat instytucji państwowych i organów nadzoru, którym podlega każda zarządzana przez nią nieruchomość. Pracownicy firmy muszą dobrze orientować się w przepisach prawnych, które regulują świadczenie usług zarządzania oraz funkcjonowanie powierzonych zarządcy nieruchomości. Podejmowanie działań zgodnych z przepisami prawnymi w każdym obszarze zarządzania nieruchomościami minimalizuje ryzyko wszczęcia postępowania przez organy nadzoru oraz sporów sądowych. Znajomość i przestrzeganie prawa podnosi reputację zarówno właściciela jak i firmy zarządzającej.

**Najlepsza praktyka 3.22. Zrównoważony rozwój.** Firma zarządzająca posiada wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju a zarządzając nieruchomością potrafi włączyć do swoich działań procedury operacyjne konserwacji obiektu opierające się na zasadach ekorozwoju, zgodnie z wytycznymi klienta.

*Wyjaśnienie NP 3.22.* Stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu nieruchomością przyczynia się do zmniejszenia kosztów operacyjnych oraz utrzymania wartości majątku. Domagając się coraz częściej, aby nieruchomości spełniały wymogi zrównoważonego rozwoju najemcy i lokatorzy zwiększają presję na właścicielach i zarządcach. Eksperti ds. zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu nieruchomościami twierdzą, iż żądania te, szczególnie w sektorze niemieszaniowym, są główną siłą promującą idee zrównoważonego rozwoju. Firma zarządzająca powinna nakreślić racjonalną strategię zrównoważonego rozwoju nieruchomości pozostającą w zgodzie z wytycznymi klienta, a podejmowane przez nią decyzje powinny realizować cele ekorozwoju w odniesieniu do zużycia energii elektrycznej i wody, jakości powietrza wewnętrznego oraz wielkości i sposobu utylizacji odpadów. Strategia ta powinna być aktualizowana raz do roku lub gdy zaistnieje taka potrzeba.

**Najlepsza praktyka 3.23. Analiza porównawcza (benchmarking).** Firma zarządzająca wykorzystuje analizę porównawczą jako narzędzie do oceny procesów i wyników firmy w celu ustalenia obszarów wymagających udoskonalenia.

*Wyjaśnienie NP 3.23.* Benchmarking to proces porównywania wskaźników zdolności procesów i efektywności w przedsiębiorstwie, którego celem jest poprawa osiąganych wyników. Tego typu analizę stosuje się najczęściej do pomiaru efektywności firmy w oparciu o konkretne wskaźniki, na przykład wysokość kosztów operacyjnych na jeden metr kwadratowy. Wskaźniki te porównuje się następnie z najlepszymi wskaźnikami osiąganymi w analizowanej dziedzinie.

Analiza porównawcza przebiega zazwyczaj w czterech etapach (1) analiza własnych wskaźników zdolności procesów i efektywności w przedsiębiorstwie, (2) identyfikacja procesów biznesowych w innych przedsiębiorstwach, które skutkują ponadprzeciętnymi wynikami, np. najlepszych praktyk, (3) porównanie własnych procesów z najlepszymi praktykami, oraz (4) podjęcie działań zmierzających do niwelacji różnic poprzez lepsze, szybsze i bardziej efektywne działania. Analiza porównawcza nie powinna być jednorazowym ćwiczeniem, lecz stać się integralną częścią strategii ciągłego doskonalenia procesów firmy.

Analiza porównawcza zużycia mediów stała się szczególnie ważnym narzędziem do identyfikacji budynków

### 3. Zarządzanie nieruchomością

osiągających słabe wyniki oraz potencjalnych obszarów poprawy wydajności, na przykład energetycznej. Benchmarking zwiększa szanse budynku na uzyskanie certyfikatu przyznawanego za szczególne osiągnięcia w dziedzinie efektywności energetycznej (np. certyfikatu Departamentu Ochrony Środowiska (EPA), Energy Star lub LEED - Leadership in Energy and Environmental Design).

## 4. Relacje z najemcami i lokatorami

**Najlepsza praktyka 4.1. Umowa najmu.** Firma zarządzająca sporządza dla każdego najemcy lub lokatora pisemną umowę najmu ze szczególnym uwzględnieniem praw i obowiązków gospodarza i najemcy.

*Wyjaśnienie NP 4.1.* W przypadku nieruchomości stanowiących przedmiot najmu, umowa najmu zawarta pomiędzy gospodarzem (właścicielem lub jego przedstawicielem) i najemcą definiuje prawa i obowiązki obu stron. Celem umowy jest zabezpieczenie z jednej strony interesów najemcy, z drugiej ochrona interesów właściciela nieruchomości. Podstawowe zapisy umowy najmu dotyczą sposobu korzystania z wynajmowanej powierzchni i powierzchni wspólnych, szczególnych warunków korzystania z przedmiotu najmu oraz regularnych płatności czynszu dla właściciela. Do zadań zarządcy należy administrowanie umowami najmu oraz monitorowanie, czy strony umów działają zgodnie z jej postanowieniami. W związku z tym firma zarządzająca zobowiązana jest do przechowywania w swoim systemie i okresowej weryfikacji wszystkich sporządzonych na piśmie umów najmu zawartych z najemcami lub podnajemcami.

**Najlepsza praktyka 4.2. Wymagania w zakresie ubezpieczenia najemcy/lokatora.** Na żądanie klienta umowa najmu uwzględnia obowiązki najemcy w zakresie ubezpieczenia, w tym minimalną ochronę ubezpieczeniową. W tym celu firma zarządzająca opracowuje i wdraża system monitorowania polis ubezpieczeniowych najemców oraz ich zgodności z obowiązującymi przepisami.

*Wyjaśnienie NP 4.2.* Z uwagi na fakt, iż ubezpieczenie nieruchomości jako całości nie obejmuje wyposażenia poszczególnych lokali oddanych w najem, obowiązek ich ubezpieczenia leży po stronie najemców. W przypadku lokali mieszkalnych ubezpieczyciele oferuje najemcom standardowe ubezpieczenia mieszkania. Większość umów najmu nieruchomości komercyjnych zobowiązuje najemcę do wykupu ubezpieczenia pokrywającego wszystkie elementy wyposażenia, meble oraz sprzęt przechowywany w wynajmowanym lokalu. Zakres ubezpieczenia lokalu komercyjnego powinien być na tyle szeroki, aby w razie wystąpienia szkody najemca mógł kontynuować swoją działalność gospodarczą i wywiązywać się z postanowień umowy na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej. Od najemców lokali komercyjnych wymaga się zazwyczaj wykupienia we własnym zakresie ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej oraz wskazania właściciela nieruchomości lub firmy zarządzającej jako dodatkowego uposażonego na polisie ubezpieczeniowej.

**Najlepsza praktyka 4.3. Bezpieczeństwo najemcy/lokatora.** Firma zarządzająca opracowuje, wdraża i rozpowszechnia ogólne zasady bezpieczeństwa oraz monitoruje ich przestrzeganie, aby w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawa chronić zdrowie i mienie najemców, lokatorów i osób trzecich przebywających legalnie na powierzchniach wspólnych nieruchomości.

*Wyjaśnienie NP 4.3.* Bezpieczeństwo i ochrona odgrywają ważną rolę w procesie zarządzania wszystkimi aspektami funkcjonowania nieruchomości oraz w prowadzeniu firmy zarządzającej. Pierwszym krokiem firmy zarządzającej powinna być ocena potrzeb nieruchomości w zakresie bezpieczeństwa i ochrony, a następnie opracowanie, wdrożenie i monitorowanie planu bezpieczeństwa. Podczas analizy nieruchomości należy także uwzględnić kwestię zapobiegania wypadkom. Gotowy plan bezpieczeństwa powinien być rozpowszechniany wśród najemców oraz innych osób przebywających na terenie nieruchomości.

**Najlepsza praktyka 4.4. Plan obsługi najemcy/lokatora i innych użytkowników nieruchomości.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża plan obsługi klienta dla najemców, lokatorów i innych osób legalnie przebywających na terenie nieruchomości.

*Wyjaśnienie NP 4.4.* Największą wartością każdej nieruchomości jest strumień dochodów pieniężnych pochodzący w przeważającym stopniu z czynszu płaconego przez najemców. Utrzymanie najemców jest o wiele łatwiejsze i mniej kosztowne od ich ciągłej rotacji. Specyfika planu obsługi najemców i lokatorów będzie zależeć od typu nieruchomości.

## 4. Relacje z najemcami i lokatorami

Istnieją jednak ogólnie przyjęte, stałe elementy takiego planu. Są to: zasady i procedury dotyczące funkcjonowania budynku, kanały komunikacyjne z użytkownikami budynku, precyzyjne sporządzanie i punktualne dostarczanie faktur, odpowiadanie na zgłoszenia telefoniczne i e-maile, szybkie i kulturalne rozwiązywanie zgłaszanych problemów oraz regularne wizytowanie nieruchomości. Plan obsługi klienta powinien zawierać także harmonogram szkoleń pracowników obejmujący wyżej wymienione zagadnienia. Wysoki poziom obsługi klienta przyczynia się do poprawy relacji z najemcami i lokatorami, zwiększenia obrotów nieruchomości oraz poprawy zdolności firmy zarządzającej do realizowania celów klienta.

**Najlepsza praktyka 4.5. Dobór najemców i lokatorów.** Firma zarządzająca opracowuje i działa zgodnie z obowiązującą polityką i procedurami w zakresie doboru najemców, które muszą być zgodne z wytycznymi klienta oraz obowiązującymi przepisami prawnymi.

*Wyjaśnienie NP 4.5.* Proces doboru najemców dla nieruchomości uzależniony jest od przyjętych zasad i procedur z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawnych, które są różne dla różnych typów nieruchomości. Dla zarządcy sposobem na uniknięcie wielu problemów w przyszłości jest zawieranie umów z kandydatami o najlepszych kwalifikacjach. Po wypełnieniu przez kandydata stosownego wniosku należy przeprowadzić ocenę jego wiarygodności i sytuacji finansowej. Kwalifikując kandydata na lokatora lokalu mieszkalnego sprawdza się wysokość dochodu gospodarstwa domowego, referencje, historię kredytową, karalność, ewentualne wyroki eksmisyjne oraz spory sądowe dotyczące najmu, w których kandydat jest stroną. Badanie kandydata na najemcę komercyjnego polega na ocenie różnych aspektów jego działalności gospodarczej, a w szczególności potencjału i stabilności finansowej, reputacji oraz sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obowiązkiem firmy zarządzającej wobec właściciela w zakresie doboru najemców jest maksymalizacja dochodu operacyjnego netto oraz minimalizacja ryzyka.

**Najlepsza praktyka 4.6. Przestrzeganie postanowień umowy najmu.** Firma zarządzająca monitoruje, czy najemca przestrzega warunków umowy najmu, w tym między innymi płatności czynszu, i podejmuje stosowne działania w przypadku ich naruszenia.

*Wyjaśnienie NP 4.6.* Obowiązkiem firmy zarządzającej jest monitorowanie, czy najemca wywiązuje się z postanowień umowy najmu, a w przypadku ich naruszenia, podejmowanie stosownych działań. Działania te muszą być zawsze zgodne z aktualnymi przepisami prawa regulującymi kwestie nieterminowych płatności, ściągania zaległości czynszowych oraz eksmisji. Firma zarządzająca musi znać i rozumieć przepisy prawne oraz procedury administracyjne dotyczące ww. czynności. Nieumiejętność monitorowania i reagowania na wypadek naruszenia przez najemcę postanowień umowy najmu uniemożliwia realizację celów właściciela.



# Najlepsze praktyki – lista kontrolna

## Firma zarządzająca

- **1.1. Założenie firmy.** Firmę zarządzającą zakłada się zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi przepisami prawnymi.
- **1.2. Przestrzeganie przepisów prawnych.** Firma zarządzająca oraz jej pracownicy prowadzą działalność gospodarczą zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi przepisami prawnymi.
- **1.3. Ubezpieczenie firmy zarządzającej.** Firma zarządzająca posiada stosowne ubezpieczenie, które zapewnia ochronę firmie, działającym w jej imieniu pracownikom oraz majątkowi właściciela powierzonego opiece zarządcy.
- **1.4. Przygotowanie firmy zarządzającej do sytuacji kryzysowych.** Firma zarządzająca opracowuje plan i procedury przygotowania i reagowania na sytuacje kryzysowe, a w razie konieczności podejmuje stosowne działania.
- **1.5. Regulamin i procedury firmy.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej i wdraża w życie regulamin i procedury dotyczące funkcjonowania firmy, które udostępnia i rozpowszechnia wśród pracowników, a w razie potrzeby weryfikuje i uaktualnia.
- **1.6. Prowadzenie i przechowywanie dokumentacji.** Firma zarządzająca prowadzi i przechowuje dokumentację firmy, nieruchomości oraz klientów zgodnie ze wszelkimi obowiązującymi przepisami prawnymi, zobowiązaniami wynikającymi z zawartych umów oraz polityki firmy, w sposób zapewniający prawidłowe i bezpieczne przechowywanie danych, szybki dostęp oraz profesjonalne niszczenie dokumentów.
- **1.7. Rozwój pracowników.** Firma zarządzająca zapewnia swoim pracownikom możliwości rozwoju, szkolenia oraz zdobywania kwalifikacji stosownie do pełnionych przez nich funkcji i zakresu obowiązków.
- **1.8. Opis stanowisk pracy.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej opisy stanowisk pracy, które precyzyjnie określają obowiązki każdej osoby zatrudnionej w firmie.
- **1.9. Kodeks etyczny firmy.** Firma zarządzająca posiada i egzekwuje sporządzony w formie pisemnej kodeks etyki zawodowej, który definiuje etyczne aspekty stosunków panujących między pracownikami firmy, jej klientami, najemcami, lokatorami, dostawcami, opinią publiczną oraz innymi pracownikami.
- **1.10. Księgowość.** Firma zarządzająca wdraża, utrzymuje i gdy zaistnieje taka potrzeba, aktualizuje system finansowo-księgowy, który wspiera działalność operacyjną firmy, jest zgodny z wytycznymi klienta oraz przyjętymi zasadami sporządzania raportów księgowych i finansowych.
- **1.11. Budżet firmy.** Firma zarządzająca sporządza i monitoruje na bieżąco zgodność wyników finansowych firmy z jej rocznym budżetem.
- **1.12. Kontrola finansowa.** Zarządzając środkami finansowymi firmy i klientów firma zarządzająca ustala i działa zgodnie z wewnętrznymi procedurami kontroli finansowej.
- **1.13. Łączenie środków finansowych.** Firma zarządzająca nie łączy środków finansowych należących do różnych klientów lub środków klienta ze środkami firmy. Środki finansowe różnych klientów przechowywane na rachunkach powierniczych lub zastrzeżonych powinny być jasno przypisane do konkretnego klienta i stosownie rozliczane.
- **1.14. Plan strategiczny firmy.** Firma zarządzająca opracowuje plan strategiczny przedsiębiorstwa, który następnie wdraża, okresowo uaktualnia i regularnie rozpowszechnia wśród pracowników.
- **1.15. Zaangażowanie i wsparcie branży zarządzania nieruchomościami.** Firma zarządzająca aktywnie uczestniczy i wspiera branżowe organizacje.

# Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- **1.16. Media społecznościowe.** Firma zarządzająca opracowuje plan strategiczny przedsiębiorstwa, który następnie wdraża, okresowo uaktualnia i regularnie rozpowszechnia wśród pracowników.
- **1.17. Środki komunikacji elektronicznej.** Firma zarządzająca nieruchomościami posiada sformułowaną na piśmie politykę regulującą sposób korzystania ze środków komunikacji elektronicznej, takich jak poczta elektroniczna, komunikatory internetowe oraz wiadomości tekstowe.

## Relacje z klientami

- **2.1. Cele klienta.** Firma zarządzająca identyfikuje i potwierdza na piśmie cele klienta jako właściciela nieruchomości.
- **2.2. Umowa o zarządzanie nieruchomością.** Sporządzona w formie pisemnej umowa o zarządzanie nieruchomością definiuje relację biznesową pomiędzy firmą zarządzającą a klientem; określa i objaśnia obowiązki, zobowiązania i powinności obu stron oraz zakres uprawnień firmy zarządzającej.
- **2.3 Zakres uprawnień.** Firma zarządzająca nie podejmuje żadnych działań, które wykraczałyby poza zakres uprawnień wyszczególnionych w umowie o zarządzanie nieruchomością bez uzyskania pisemnej zgody właściciela.
- **2.4. Obsługa klienta.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża plan obsługi klientów.
- **2.5. Raporty operacyjne.** Klient otrzymuje od firmy zarządzającej precyzyjne i kompletne raporty finansowe i operacyjne zgodne z wytycznymi klienta co do treści, formatu i częstotliwości sporządzania takich raportów.
- **2.6. Audyt nieruchomości.** Firma zarządzająca zaleca klientowi przeprowadzanie corocznej kontroli lub audytu finansowego nieruchomości, a w trakcie przeprowadzania takiej kontroli ściśle współpracuje z audytorem.
- **2.7. Ubezpieczenie nieruchomości.** Na prośbę klienta firma zarządzająca udziela mu pomocy i wsparcia w identyfikacji potrzeb ubezpieczeniowych nieruchomości, nabywaniu oraz utrzymywaniu stosownej ochrony ubezpieczeniowej.
- **2.8. Podatek od nieruchomości.** Na prośbę klienta firma zarządzająca zapewnia mu pomoc i wsparcie w wywiązywaniu się z obowiązków podatkowych oraz odwoływaniu się od naliczonej stawki lub decyzji o wymiarze podatku od nieruchomości.
- **2.9. Lojalność wobec klienta.** Firma zarządzająca pozostaje lojalna wobec klienta i nie angażuje się w żadną działalność, która mogłaby zostać zinterpretowana jako sprzeczna z najlepiej pojętym interesem klienta bez uprzedniego ujawnienia potencjalnego konfliktu interesów.
- **2.10. Ujawnianie informacji.** Firma zarządzająca jako powiernik swojego klienta nie przyjmuje w sposób bezpośredni lub pośredni jakiegokolwiek rabatu, wynagrodzenia, prowizji, zniżki lub innej korzyści pieniężnej lub w innej postaci, która nie została w pełni ujawniona klientowi.
- **2.11. Zobowiązania klienta.** Na prośbę klienta firma zarządzająca udziela pomocy i wsparcia o charakterze niefinansowym w wywiązywaniu się z ciężących na nim zobowiązań wobec osób trzecich.

# Najlepsze praktyki – lista kontrolna

## Zarządzanie nieruchomością

- **3.1. Plan zarządzania.** Firma zarządzająca sporządza plan zarządzania powierzonej jej nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.
- **3.2. Budżet nieruchomości.** Firma zarządzająca sporządza roczny budżet operacyjny nieruchomości, przedkłada go klientowi w wyznaczonym terminie i zgodnie z jego instrukcjami co do zawartości i formatu, a klient budżet zatwierdza.
- **3.3. Regulamin i procedury operacyjne nieruchomości.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej i egzekwuje regulamin i procedury operacyjne nieruchomości, a wszyscy pracownicy firmy i personel nieruchomości mają do nich łatwy dostęp.
- **3.4. Bieżąca konserwacja.** Firma zarządzająca przeprowadza stosowną ocenę, opracowuje i wdraża plan bieżącej konserwacji, napraw oraz utrzymania porządku na terenie nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.
- **3.5. Konserwacja zapobiegawcza.** Firma zarządzająca przeprowadza ocenę, sporządza i wprowadza w życie plan konserwacji zapobiegawczej dla nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.
- **3.6. Nakłady inwestycyjne na modernizację nieruchomości.** Firma zarządzająca rekomenduje i przeprowadza ulepszenia nieruchomości zgodnie z wytycznymi klienta.
- **3.7. Wpływy środków pieniężnych.** Firma zarządzająca przyjmuje, deponuje i rozlicza w sposób precyzyjny i terminowy wpływające środki pieniężne zgodnie z przyjętą metodą księgowania, wytycznymi klienta oraz obowiązującymi przepisami prawnymi.
- **3.8. Deponowanie środków pieniężnych.** Firma zarządzająca z należytą starannością zabezpiecza środki finansowe klienta przed wszelkimi dającymi się przewidzieć niekorzystnymi sytuacjami, deponując je na rachunku depozytowym lub powierniczym prowadzonym przez instytucję finansową posiadającą stosowne gwarancje lub zgodnie z wymaganiami klienta.
- **3.9. Wydatkowanie środków finansowych.** Firma zarządzająca wydatkuje środki finansowe i rozlicza płatności z należytą starannością, terminowo i zgodnie z przyjętą metodą księgowania, wytycznymi klienta, obowiązującymi przepisami prawnymi oraz odpowiednimi zezwoleniami.
- **3.10. Wymagania w zakresie ubezpieczenia kontrahentów.** Z uwagi na fakt, iż dostawcy usług i towarów do zarządzanej nieruchomości muszą posiadać minimalną ochronę ubezpieczeniową, firma zarządzająca opracowuje i draża system monitorowania certyfikatów ubezpieczeniowych kontrahentów oraz ich zgodności z wymaganiami ubezpieczeniowymi.
- **3.11. Roszczenia ubezpieczeniowe.** Firma zarządzająca opracowuje i działa zgodnie z procedurami zgłaszania roszczeń odszkodowawczych i szkód z ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej w odniesieniu do zarządzanej nieruchomości oraz zgodnie z procedurami dochodzenia odszkodowania.
- **3.12. Przygotowanie do sytuacji kryzysowych.** Firma zarządzająca opracowuje i gdy jest to konieczne, działa zgodnie z procedurami i planami przygotowania i reagowania kryzysowego opracowanymi dla zarządzanej nieruchomości.
- **3.13. Ochrona nieruchomości.** Firma zarządzająca ustala zasady i procedury ochrony nieruchomości, które poddaje okresowej weryfikacji z uwagi na zmieniające się warunki oraz pod kątem zgodności z obowiązującymi przepisami prawnymi.
- **3.14. Bezpieczeństwo.** Firma zarządzająca utrzymuje w stałej sprawności technicznej sprzęt gaśniczy i ratowniczy oraz elementy budynku związane z jego bezpieczeństwem zgodnie z wymogami przewidzianymi w przepisach prawnych.

# Najlepsze praktyki – lista kontrolna

- **3.15. Przepisy BHP, ochrona środowiska i kontrola zagrożeń.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża program bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony środowiska. O wszelkich zagrożeniach informuje klienta w trybie natychmiastowym i przedkłada mu stosowny plan reagowania kryzysowego.
- **3.16. Plan marketingowy.** Firma zarządzająca opracowuje w formie pisemnej i wdraża dla każdej zarządzanej nieruchomości plan marketingowy zgodny z celami jej właściciela.
- **3.17. Polityka i procedury najmu.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża sporządzone w formie pisemnej zasady i procedury najmu pozostające w zgodzie z celami klienta, polityką firmy oraz stosownymi przepisami prawnymi.
- **3.18. Plan najmu.** Firma zarządzająca sporządza w formie pisemnej i wdraża dla każdej nieruchomości plan najmu zgodny z wytycznymi klienta.
- **3.19. Stawki czynszu.** Firma zarządzająca ustala stawki czynszu w oparciu o analizę rynku i stosowne dla zarządzanej nieruchomości oczekiwania klienta oraz zgodnie z jego wytycznymi.
- **3.20. Obsada nieruchomości personelem.** Firma zarządzająca obsadza i utrzymuje odpowiedni personel do obsługi nieruchomości oraz prowadzi nadzór nad pracownikami i dostawcami zgodnie z wytycznymi klienta.
- **3.21. Przestrzeganie obowiązujących przepisów prawnych.** Firma zarządzająca zarządza nieruchomością ze znajomością i zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi.
- **3.22. Zrównoważony rozwój.** Firma zarządzająca posiada wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju a zarządzając nieruchomością potrafi włączyć do swoich działań procedury operacyjne konserwacji obiektu opierające się na zasadach ekorozwoju, zgodnie z wytycznymi klienta.
- **3.23. Analiza porównawcza (benchmarking).** Firma zarządzająca wykorzystuje analizę porównawczą jako narzędzie do oceny procesów i wyników firmy w celu ustalenia obszarów wymagających udoskonalenia.

# Najlepsze praktyki – lista kontrolna

## Relacje z najemcami i lokatorami

- **4.1. Umowa najmu.** Firma zarządzająca sporządza dla każdego najemcy lub lokatora pisemną umowę najmu ze szczególnym uwzględnieniem praw i obowiązków gospodarza i najemcy.
- **4.2. Wymagania w zakresie ubezpieczenia najemcy/lokatora.** Na żądanie klienta umowa najmu uwzględnia obowiązki najemcy w zakresie ubezpieczenia, w tym minimalną ochronę ubezpieczeniową. W tym celu firma zarządzająca opracowuje i wdraża system monitorowania polis ubezpieczeniowych najemców oraz ich zgodności z obowiązującymi przepisami.
- **4.3. Bezpieczeństwo najemcy/lokatora.** Firma zarządzająca opracowuje, wdraża i rozpowszechnia ogólne zasady bezpieczeństwa oraz monitoruje ich przestrzeganie, aby w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawa chronić zdrowie i mienie najemców, lokatorów i osób trzecich przebywających legalnie na powierzchniach wspólnych nieruchomości.
- **4.4. Plan obsługi najemcy/lokatora i innych użytkowników nieruchomości.** Firma zarządzająca opracowuje i wdraża plan obsługi klienta dla najemców, lokatorów i innych osób legalnie przebywających na terenie nieruchomości.
- **4.5. Dobór najemców i lokatorów.** Firma zarządzająca opracowuje i działa zgodnie z obowiązującą polityką i procedurami w zakresie doboru najemców, które muszą być zgodne z wytycznymi klienta oraz obowiązującymi przepisami prawnymi.
- **4.6. Przestrzeganie postanowień umowy najmu.** Firma zarządzająca monitoruje, czy najemca przestrzega warunków umowy najmu, w tym między innymi płatności czynszu, i podejmuje stosowne działania w przypadku ich naruszenia.



## Kilka słów o IREM

Instytut Zarządzania Nieruchomościami IREM® tworzy międzynarodowa społeczność zarządców wszystkich typów nieruchomości, która stawia sobie za cel promocję etycznych praktyk biznesowych oraz maksymalizację wartości nieruchomości jako inwestycji. Już od 1934 roku Instytut IREM, będący jednostką stowarzyszoną w *National Association of Realtors*, służy za zaufane źródło wiedzy, udostępnia branżową sieć kontaktów oraz reprezentuje interesy i wspiera profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami.

IREM jest jedyną organizacją zrzeszającą profesjonalnych zarządców nieruchomości, która obejmuje zarówno sektor nieruchomości wielorodzinnych jak i komercyjnych. Instytut posiada 80 oddziałów na terenie USA, 14 oddziałów zagranicznych oraz wielu partnerów biznesowych na całym świecie. Liczba członków IREM na świecie sięga około 18 tysięcy osób fizycznych oraz 540 osób prawnych.

Instytut IREM promuje etyczne praktyki zarządzania nieruchomościami oferując swoim członkom certyfikowane programy edukacyjne.

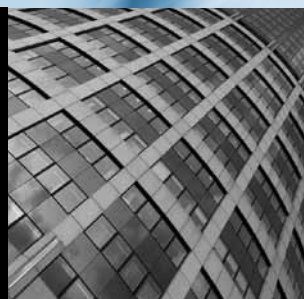
- Tytuł CPM® (Certified Property Manager) – nadawany zarządcom, którzy zarządzają dużymi portfoliami nieruchomości komercyjnych i mieszkalnych
- Certyfikat ARM® (Accredited Residential Manager) – przyznawany zarządcom, których portfolia obejmują małe i średniej wielkości nieruchomości mieszkalne
- Certyfikat akredytacyjny AMO® (Accredited Management Organisation) – dla firm świadczących usługi w zakresie zarządzania nieruchomościami

Członkami stowarzyszonymi IREM mogą zostać studenci oraz nauczyciele akademicy. Wszyscy członkowie Instytutu są zobowiązani do postępowania według surowo przestrzeganego Kodeksu Etyki Zawodowej IREM.

W Stanach Zjednoczonych członkowie IREM posiadający tytuł CPM® zarządzają nieruchomościami o łącznej wartości ponad 2 bilionów USD, w tym 11,4 milionami lokali mieszkalnych oraz powierzchnią komercyjną sięgającą 970 mln metrów kwadratowych.

Więcej informacji można uzyskać na stronie [www.irem.org](http://www.irem.org).

# Najlepsze Praktyki: USŁUGI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI



**IREM** Institute of Real Estate Management

IREM Headquarters  
430 North Michigan Avenue  
Chicago, IL 60611-4090  
[www.irem.org](http://www.irem.org)

Phone (800) 837-0706  
(312) 329-6000  
Fax (800) 338-4736  
E-mail [custserv@irem.org](mailto:custserv@irem.org)

ISBN: 1-57203-211-1

785.02.14