

Katarzyna Najbar

**Katedra Ekonomiki Nieruchomości
i Procesu Inwestycyjnego**

Procedura przejmowania nieruchomości do zarządzania w polskiej praktyce

1. Wstęp

Jedną z istotnych czynności, mających konsekwencje w późniejszych działaniach zarządcy, jest przejęcie nieruchomości do zarządzania¹. Pod pojęciem przejmowania nieruchomości do zarządzania należy rozumieć przejęcie przez podmiot zarządzający uprawnień, środków i narzędzi umożliwiających wykonywanie czynności zarządzania, o których mowa w definicji ustawowej², jak również wynikających z zapisów umowy o zarządzanie nieruchomością zawartej przez zarządzającego z jej właścicielem.

Opisana w niniejszym artykule procedura związana z przejmowaniem nieruchomości do zarządzania dotyczy sytuacji, gdy właściciel nie jest zainteresowany samodzielnym zarządzaniem nieruchomością. Ponadto wybór usługi zarządzania nieruchomością jest niczym nieograniczony, tzn. właściciel nie działa pod przymusem, ma możliwość poznania zarządcy, zanim podpisze z nim umowę o zarządzanie, przy jego wyborze nie jest zobowiązany do stosowania trybu zamówień publicznych. Rodzaj świadczonych usług, stawka wynagrodzenia i zakres obowiązków zarządcy zostaje określony poprzez prowadzenie negocjacji pomiędzy stronami, które mają zawrzeć umowę.

Procedura przejmowania nieruchomości do zarządzania nie została zestandaryzowana. Poznanie jej poszczególnych etapów przez zarządcę oraz właściciela

¹ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, red. I. Foryś, Poltext, Warszawa 2006, s. 73.

² Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, Dz.U. 1997, nr 115, poz. 741, art. 185, ust. 1.

umożliwia lepsze zaznajomienie się z problematyką zarządzania wybraną nieruchomością oraz pozwala na ułożenie odpowiednich relacji między zarządcą a właścicielem. W związku z powyższym artykuł jest próbą uporządkowania poszczególnych etapów tej procedury zapewniającego realizację wymienionych celów.

2. Istota zarządzania nieruchomościami

Według ustawy o gospodarce nieruchomościami zarządzanie nieruchomościami polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu w szczególności:

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

Przejęcie nieruchomości do zarządzania jest jednocześnie przekazaniem części uprawnień właścicielskich podmiotowi zarządzającemu w zakresie wynikającym z ustawy, umowy o zarządzanie i udzielonych mu pełnomocnictw. Jest to pewnego rodzaju ograniczenie właściciela w podejmowaniu czynności, które zdecydował się przekazać do kompetencji zarządcy. Należy zauważyć, że nie zawsze jest to przejęcie bezpośrednio od właściciela, często jest to czynność między nowym a dotychczasowym zarządcą lub w przypadku nowych nieruchomości – bezpośrednio od inwestora.

W większości przypadków zarządcą zaczyna wykonywać swoją pracę w momencie oddania obiektu do eksploatacji (użytkowania). Rola zarządcy na etapie projektowania oraz realizacji inwestycji jest jeszcze w Polsce niedoceniana. W literaturze zagranicznej poświęconej zarządzaniu nieruchomościami przedsiębiorstw (*Corporate Real Estate Management*) oraz w publikacjach Institute of Real Estate Management z Chicago zaleca się, aby zarządcą nieruchomości rozpoczynał swoją pracę jako doradca inwestora. Zadaniem zarządcy w trakcie procesu inwestycyjnego jest wówczas przygotowanie nieruchomości do prawidłowej eksploatacji. Doświadczony zarządcą wskazuje w tym zakresie wiele cennych rozwiązań, które przyspieszą zarówno rozpoczęcie eksploatacji, jak i sam proces zarządzania nieruchomością. Jednym z ostatnich etapów uczestnictwa

zarządcy w fazie realizacji inwestycji jest przejście do zarządzania (eksploatacji) zakończonego zadania inwestycyjnego wraz z całą dokumentacją wykonawczą lub (i) powykonawczą³. W polskiej praktyce zarządca nieruchomości rozpoczyna wykonywać swoje czynności w momencie, kiedy nieruchomość jest już zrealizowana i oddana do użytkowania. Jak wspomniano, zarządca może przejmować nieruchomość bezpośrednio od właściciela, czasem od byłego zarządcy bądź administratora. Warto wspomnieć, że przejmowanie nieruchomości do zarządzania ma miejsce wówczas, gdy właściciel zdecyduje się na zatrudnienie zarządcy. Właściciel zgodnie ze swoimi uprawnieniami może wykonywać obsługę nieruchomości w ramach własnej struktury organizacyjnej, nie zatrudniając licencjonowanych zarządców.

W praktyce nieruchomości mogą być zarządzane:

- osobiście przez właściciela nieruchomości lub przez pracowników zatrudnionych przez właściciela na umowę o pracę (system bezpośredni),
- przez utworzone przez właściciela jednostki organizacyjne (najczęściej posiadające osobowość prawną (system pośredni),
- przez powołanego przez właściciela profesjonalnego zarządcę, działającego jako osoba fizyczna lub prawna (system zleceńowy)⁴.

Ustawowe zwolnienie podmiotowe w zakresie wymogu posiadania licencji zarządcy nieruchomości dotyczy m.in. właścicieli nieruchomości, użytkowników wieczystych oraz jednostek organizacyjnych posiadających nieruchomości w trwałym zarządzie. Jednakże właściciele nieruchomości coraz rzadziej są zainteresowani samodzielnym prowadzeniem czynności zarządzania i zlecają je wyspecjalizowanym podmiotom. W związku z tym coraz częściej mamy do czynienia z procesem przejmowania nieruchomości do zarządzania.

3. Założenia procesu przejmowania nieruchomości do zarządzania

Przejmowanie nieruchomości do zarządzania jest procesem złożonym, czynności te bowiem powinny być wykonane z należytą starannością. Czynnikiem determinującym podejmowanie czynności jest zarówno wielkość przejmowanego zasobu, jego lokalizacja, jak i przeznaczenie czy dotychczasowa funkcja. Nie bez znaczenia jest również czas, jaki zarządca może przeznaczyć na wspomniane procedury. Niezależnie od wymienionych czynników, obowiązują jednak ogólne zasady oraz przyjęte przez środowisko zarządców procedury postępowania, których przestrzeganie w przypadku każdego rodzaju nieruchomości jest nie-

³ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi...*, s. 67–77.

⁴ A. Nalepka, *Instytucjonalizacja zarządzania nieruchomościami w Polsce*, „Świat Nieruchomości” 2005, nr 51.

zbędne. Nie zawsze zakres wykonywanych czynności jest jednakowy, wynika on z umowy o zarządzanie i kompetencji zarządcy przekazanych przez właściciela⁵. Zaproponowana procedura przejmowania może mieć zastosowanie również w innych przypadkach, tj. zarząd przymusowy (określany przez sąd), wybór zarządu przez dewelopera – inwestora⁶, czy też wybór zarządcy przez jednostki publiczne⁷ przy wyeliminowaniu bądź modyfikacji niektórych z proponowanych poniżej etapów jej przebiegu.

Do podstawowych czynności zarządcy nieruchomości przed zawarciem umowy o zarządzanie należą m.in.:

- poznanie właściciela i jego celów,
- zapoznanie się z nieruchomością i jej dokumentacją,
- przygotowanie oferty zarządzania nieruchomością.

Właściciel natomiast powinien przede wszystkim określić wymagania co do zarządcy i rodzaju świadczonej przez niego usługi oraz poznać potencjalnego zarządcę. Jeżeli strony dojdą do porozumienia, kolejnym etapem jest podpisanie umowy o zarządzanie oraz protokolarne przejęcie nieruchomości. Na procedurę przejmowania nieruchomości składa się całokształt czynności niezbędnych do rozpoczęcia przez zarządzającego realizowania zapisów umowy o zarządzanie oraz obowiązków zarządcy wynikających z odrębnych przepisów prawa (m.in. ustawy Prawo budowlane).

4. Etapy procedury przejmowania nieruchomości do zarządzania

Procedurę przejmowania nieruchomości do zarządzania można sprowadzić do następujących czynności:

- 1) określenie celu i wymagań przez właściciela nieruchomości,
- 2) zapoznanie się zarządcy z właścicielem, nieruchomością i jej dokumentacją,
- 3) przygotowanie oferty przez zarządcę,
- 4) akceptacja oferty – podpisanie umowy o zarządzanie,
- 5) protokolarne przejęcie nieruchomości,
- 6) dostosowanie zakresu obsługi nieruchomości do zapisów umowy o zarządzanie.

⁵ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi...*, s. 80.

⁶ K. Najbar, *Rola firmy deweloperskiej w kształtowaniu zarządu nieruchomości mieszkalnej*, Zeszyt Naukowy: Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia, nr 3, Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości w Radomiu, Radom 2002, s. 144–152.

⁷ A. Borowicz, *Zamówienia publiczne na polskim rynku nieruchomości w latach 2000–2006*, „Zamówienia Publiczne. Doradca” 2006, nr 9.

Do najczęstszych celów właścicieli w stosunku do nieruchomości należy zaliczyć⁸:

- 1) zabezpieczenie zainwestowanego kapitału,
- 2) osiąganie stabilnych dochodów,
- 3) zwiększanie wartości nieruchomości,
- 4) utrzymanie nie pogorszonego stanu technicznego i funkcjonalnego nieruchomości,
- 5) zapewnienie właścicielom dogodnych warunków wykorzystania nieruchomości na określone potrzeby własne (np. wspólnoty mieszkaniowe),
- 6) zapewnienie właściwych warunków wykorzystania nieruchomości na określone potrzeby (np. szkoły, szpitale, placówki służby zdrowia, nieruchomości przemysłowe),
- 7) utrzymanie nieruchomości w stanie zapewniającym poczucie dumy z jej posiadania,
- 8) zmianę sposobu użytkowania nieruchomości,
- 9) przywrócenie nieruchomości do stanu pierwotnego w celu zwiększenia jej dochodowości poprzez remont,
- 10) zminimalizowanie w nieruchomości kosztów przy zachowaniu dbałości o stan techniczny i funkcjonalny,
- 11) przygotowanie nieruchomości do sprzedaży.

Dokładne określenie celu pozwala na sprecyzowanie jednoznacznych oczekiwań wobec potencjalnych zarządców. Warto zauważyć, że cele poszczególnych właścicieli będą się różnić. Ważne, by na początku współpracy były one dla obu stron klarowne. Wyznaczone cele oraz zapewnienie przez właściciela środków do ich realizacji pozwala na sformułowanie odpowiedniej strategii zarządzania nieruchomością. Według specjalistów można przyjąć strategię⁹:

- najniższych kosztów,
- najwyższych zysków,
- najmniejszych nakładów rzeczowych,
- najlepszego stanu nieruchomości,
- osiągnięcia określonego celu właściciela,
- utrzymania nieruchomości w określonym stanie,
- doprowadzenia nieruchomości do śmierci technicznej (wyburzenia),
- realizowania w nieruchomości zadań statutowych (np. lokali socjalnych).

Odpowiednią strategię będzie wdrażał w życie wybrany przez właściciela zarządca nieruchomości. Poszukiwania zarządcy przez właściciela odbywają

⁸ L. Henclewska, J.K. Pięta, W. Marchwicka, L. Libera, *Plany zarządzania nieruchomościami – teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 8.

⁹ H. Walczewski, *Konspekt do zajęć na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania nieruchomościami*, materiały niepublikowane, Krakowska Szkoła Biznesu, listopad 2007.

się m.in. poprzez ogłoszenia w prasie, reklamy w publikacjach branżowych, analizowanie ofert zawartych w książkach telefonicznych, na stronach internetowych podmiotów zarządzających oraz informacje uzyskane z lokalnych stowarzyszeń skupiających przedstawicieli tego zawodu. Najpopularniejszą metodą uzyskiwania informacji o doświadczonych, sprawdzonych zarządcach są opinie ich zadowolonych klientów. W momencie kiedy właściciel wybierze już grupę podmiotów, z którymi będzie chciał prowadzić dalsze rozmowy, powinien ustalić zakres zapytania ofertowego. Wśród pytań do potencjalnych zarządców powinny się znaleźć pytania dotyczące¹⁰:

- podstawowych informacji o firmie – adres biura, rok powstania, forma prawna, członkowie zarządu firmy, liczba pracowników,
- nazw (branże) zatrudnianych podwykonawców i ich stawek cenowych,
- pełnego zakresu świadczonych usług i odpowiadającego mu wynagrodzenia,
- wiedzy i doświadczenia potwierdzonych licencjami zawodowymi, szkoleniami podnoszącymi kwalifikacje pracowników zarządcy,
- portfela (liczba budynków i lokali, powierzchnia użytkowa, typ powierzchni) nieruchomości, którymi firma aktualnie zarządza,
- wysokości ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej zarządcy nieruchomości (m.in. suma gwarancyjna wynosi 50 tys. euro),
- rodzaju prowadzonej księgowości oferowanej przez zarządcę, włączając zakres i potencjalną częstotliwość sprawozdań finansowych,
- godzin urzędowania oraz odległości biura zarządcy od nieruchomości,
- standardowej częstotliwości, z jaką administratorzy (zarządcy) zazwyczaj odwiedzają nieruchomość w tygodniu, oraz cel (przebieg) takich wizyt,
- standardowej szybkości i sposobu reakcji administratorów na sygnały otrzymywane od użytkowników lokali,
- sposobów, jakimi dany zarządca pozyskuje dla nieruchomości dodatkowe środki, a w szczególności sposobu, w jaki zarządza gotówką złożoną na funduszu remontowym,
- działań podejmowanych przez zarządcę w kierunku utrzymania bądź podnoszenia jakości obsługi jego klientów.

Wymienione przykładowe pytania powinny być przez właściciela odpowiednio modyfikowane w zależności od jego oczekiwań, zakresu preferowanej usługi zarządzania oraz rodzaju nieruchomości. Rodzaj usługi zależy ponadto od kompetencji, jakie chce przekazać właściciel danej nieruchomości przyszłemu

¹⁰ M. Tertelis, *Jak wybrać profesjonalnego zarządcę nieruchomości wspólnej*, „Nieruchomości”, C.H. Beck, grudzień 2001, s. 10.

zarządcy. Tę kwestię reguluje już jednak umowa o zarządzanie lub (i) udzielone pełnomocnictwa¹¹.

Zarządca nieruchomości powinien niewątpliwie zapoznać się osobiście z właścicielem nieruchomości. Istotne informacje pomocne w późniejszej współpracy to m.in. struktura własnościowa nieruchomości, czyli liczba i udziały poszczególnych właścicieli, oraz jego cele związane z posiadaną nieruchomością. Ważnym zagadnieniem jest sposób dotychczasowego zarządzania nieruchomością, czyli m.in. pytania dotyczące byłego zarządcy. W celu uzyskania podstawowych danych związanych z nieruchomością zarządca powinien zasięgnąć następujących informacji na jej temat¹²:

- adres, rok i technologia budowy nieruchomości,
- liczba kondygnacji, liczba i sumaryczna powierzchnia użytkowa lokali,
- stan techniczny nieruchomości,
- wyposażenie w instalacje,
- opis (powierzchnia) terenu przyległego (droga dojazdowa, śmietnik, trawniki itd.).

Na tym etapie niezbędne jest przeglądnięcie dokumentacji związanej z nieruchomością. Rodzaje dokumentacji, z którymi zarządca powinien się zapoznać, to:

- 1) dokumentacja prawna (m.in. księga wieczysta, dane z ewidencji gruntów, dokumenty identyfikujące właściciela nieruchomości),
- 2) dokumentacja księgową (m.in. sprawozdania finansowe, wyciągi bankowe, uchwały bądź decyzje dotyczące przychodów i kosztów, stan zadłużenia użytkowników lub właścicieli),
- 3) dokumentacja techniczna (książka obiektu budowlanego, protokoły z przeglądów, dokumentacja z remontów, audyty, dokumentacja wykonawcza, powykonawcza itp.),
- 4) dokumentacja administracyjna (m.in. umowy najmu, umowy na obsługę nieruchomości, dokumentacja z postępowań sądowych, windykacyjnych).

Aby skonfrontować uzyskane informacje z rzeczywistością, należy daną nieruchomość oglądnąć. Wizytacja nieruchomości powinna nastąpić w porze dziennej, najlepiej w towarzystwie osób, które tę nieruchomość znają (np. właściciel, użytkownicy, pracownik firmy sprzątającej, konserwującej czy też poprzedni zarządca). Zarządcy podczas takiej wizyty często korzystają z karty obiektu budowlanego. Jest to dokument wykorzystywany w praktyce zawodowej pośredników w obrocie nieruchomościami, służący do robienia notatek na temat

¹¹ A. Nalepka, K. Najbar, *Rozwój rynku usług zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi w Polsce*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, vol. 15, nr 1–2, Olsztyn 2007, s. 235–247.

¹² Na podstawie: M. Tertelis, *op. cit.*, s. 10.

wizytowanej nieruchomości. Ponadto przy oględzinach korzysta się również z aparatu fotograficznego, by m.in. dokładniej przygotować ofertę.

Następnym etapem jest ocena zarządcy, czy postawione cele (w konfrontacji z rzeczywistością) są możliwe do wykonania i czy zarządca jest w stanie im sprostać. Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest pozytywna, a właściciel jest nadal zainteresowany współpracą, to zarządca przygotowuje dla niego szczegółową ofertę na zarządzanie.

W ramach procedury przejmowania zarządca najczęściej przedstawia dwie oferty właścicielowi nieruchomości: na początku współpracy i przed podpisaniem umowy o zarządzanie. Pierwsza z nich ma charakter ogólny, informujący właściciela o tym, jaki jest zakres świadczonych przez niego usług. Zarządca może w niej również podać informacje o współpracujących z nim firmach, gdyż bardzo często podmioty zarządzające nie mają wszystkich specjalistów do wykonywania czynności zarządzania w ramach własnych struktur organizacyjnych (np. utrzymanie czystości, konserwacja). Ważne, by właściciel zapoznał się z firmami, które potencjalnie mogą wykonywać część usług na jego nieruchomości. W pierwszej (szablonowej) ofercie zarządca określa swoje wynagrodzenie, najczęściej w przedziale cenowym. Wzór takiej oferty współpracy zarządcy zamieszczają na swoich stronach internetowych, zastrzegając, że w przypadku różnych nieruchomości może się ona odmiennie kształtować. Druga oferta (końcowa) jest sporządzana w momencie zapoznania się z nieruchomością i celami jej właściciela. Powinna ona precyzyjnie określać rodzaj i jakość proponowanych usług dla nieruchomości oraz wynagrodzenie zarządcy (konkretna stawka bądź kwota).

Ceny usług zarządzania nieruchomościami są bardzo zróżnicowane. Stawki wynagrodzenia są uzależnione od rodzaju nieruchomości, jej położenia, liczby obsługiwanych nieruchomości, fachowości zatrudnianych przez firmę pracowników oraz nade wszystko zakresu świadczonych usług. Ceny te są najczęściej wyrażone jednostkowo, za m² powierzchni użytkowej oddanej w zarządzanie. Wyliczając wysokość wynagrodzenia, należy brać pod uwagę¹³:

- rodzaj i wielkość oraz warunki techniczne nieruchomości,
- trudność wyznaczonych zadań i czas ich realizacji,
- lokalizację,
- koszty zatrudnienia personelu dla danej posesji, koszty prac biurowych i w terenie,
 - zakres obsługi nieruchomości finansowany przez zarządcę,
 - sposób prowadzenia rachunkowości,
 - czas konieczny do załatwienia spraw biurowych, czas i częstotliwość dojazdów, inspekcji, zebrań itp.
- warunki finansowe nieruchomości, zysk.

¹³ M. Tertelis, *op. cit.*

Oferta końcowa powinna przekonać właściciela, że została stworzona z myślą o jego potrzebach i potrzebach jego nieruchomości. Istotna jest jej forma (dobra jakość papieru, poprawna nazwa właściciela i adres nieruchomości, zdjęcia nieruchomości). Należy pamiętać, że jest to oferta wiążąca – na jej podstawie właściciel podejmie decyzję o współpracy z zarządcą.

Podpisanie przez strony umowy o zarządzanie nieruchomością jest konsekwencją akceptacji oferty sporządzonej przez zarządcę, często po dodatkowych negocjacjach zawartych w niej warunków. Niejednokrotnie opisana oferta końcowa przybiera postać proponowanych zapisów umowy o zarządzanie.

Zgodnie z ustawą o gospodarce nieruchomościami zarządca nieruchomości działa na podstawie umowy o zarządzanie nieruchomością zawartej z jej właścicielem, wspólnotą mieszkaniową lub innym podmiotem, któremu przysługuje prawo do nieruchomości. Ustawa wymaga, aby umowa o zarządzanie była zawarta w formie pisemnej pod rygorem nieważności. Ponadto z ustawy wynika obowiązek zamieszczenia w niej informacji na temat zarządcy odpowiedzialnego zawodowo za jej wykonanie, numeru jego licencji oraz oświadczenia o posiadanym ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej. W drodze tej umowy następuje określenie praw i obowiązków zarządcy oraz właściciela. Zarządca przejmuje od właściciela część ciążących na nim obowiązków, wynikających z prawa własności. Ponieważ umowa przyjmuje charakter umowy zlecenia, musi zawierać elementy charakterystyczne dla tego typu umowy (określone w ustawie Kodeks cywilny). Zdarza się, że elementem umowy (w formie załącznika) jest opracowywany przez zarządcę plan zarządzania daną nieruchomością, a dużo częściej jej elementem jest protokół zdawczo-odbiorczy, opisany poniżej.

Podpisanie przez strony umowy jest równoznaczne z rozpoczęciem jej obowiązywania. Czasem zarządcy zamieszczają w niej zapis, że przejęcie obowiązków nastąpi z pewnym opóźnieniem (najczęściej jedno-, dwutygodniowym) w stosunku do dnia podpisania umowy. Jest to okres niezbędny do przygotowania się do zarządzania nieruchomością. W tym czasie podpisywany jest najczęściej protokół zdawczo-odbiorczy i wykonywane są wynikające z niego czynności. W tym czasie zarządca może również podjąć decyzję o podniesieniu sumy gwarancyjnej ubezpieczenia OC, zwłaszcza gdy do zarządzania przejmuje duży zasób nieruchomości.

O protokole przejęcia nieruchomości (protokół zdawczo-odbiorczy) mowa jest w art. 29 ust. 1b Ustawy z dnia 21 czerwca 1994 r. o własności lokali. W obrocie cywilnoprawnym tylko w tym wypadku wyraźnie zaznaczono taki obowiązek w razie zmiany sposobu zarządu nieruchomością. Mimo iż ustawodawca do tego zagadnienia podchodzi dość liberalnie, to jednak w obrocie dokument tego rodzaju powinien być sporządzony właściwie w każdym wypadku przekazywania zarządu nieruchomości, i to nie tyle z obowiązków ustawowych, ile ze wzglę-

dów praktycznych¹⁴. Protokół przejęcia nieruchomości jest utożsamiany bardzo często z protokołem zdawczo-odbiorczym. Dokument taki jest sporządzany przez stronę przekazującą bądź przejmującą nieruchomość do zarządzania. Zawiera m.in. zapisy dotyczące¹⁵:

- 1) strony przejmującej lub zdającej, ich przedstawicieli,
- 2) dodatkowych osób uczestniczących w przekazywaniu zarządu,
- 3) charakterystyki nieruchomości (pełna inwentaryzacja prawna, funkcjonalna i techniczna),
- 4) stanu technicznego nieruchomości w dniu przekazania,
- 5) rodzaju przekazywanej dokumentacji:
 - techniczna (instrukcje obsługi i eksploatacji urządzeń, karty gwarancyjne, aktualne protokoły przeglądów technicznych budynku oraz jego urządzeń i instalacji, a także ekspertyzy techniczne, książka obiektu budowlanego),
 - administracyjna (plany poszczególnych kondygnacji z identyfikacją lokali i ich właścicieli, użytkowników, lista i teczki lokali),
 - eksploatacyjna, m.in. umowy na obsługę bieżącą nieruchomości, na dostarczanie mediów,
 - finansowa (wykaz sald na kontach bankowych dotyczących nieruchomości, zestawienie należności i wpłat użytkowników lokali, ewentualnie dokumentacja dotycząca otrzymanych lub przyznanych dotacji i subwencji);
- 6) wskazań urządzeń pomiarowych na dzień przejęcia (wodomierzy, gazomierzy, liczników energii elektrycznej, ciepłomierzy),
- 7) przekazanych m.in.: środków pieniężnych, polis ubezpieczeniowych budynku, wyposażenia nieruchomości, np. narzędzi, środków czystości, kluczy, pieczętek.

Przejęcie w zarząd nieruchomości bez sporządzenia protokołu przejęcia nieruchomości i jej dokumentacji przez licencjonowanego zarządcę nieruchomości może zostać uznane za niespełnienie standardów zawodowych zgodnie z art. 186 i art. 188 ust. 2 ustawy o gospodarce nieruchomościami i może skutkować odpowiedzialnością zawodową, czyli karą dyscyplinarną¹⁶. Warto podkreślić, że do tej pory nie wypracowano ogólnie przyjętych standardów przejęcia nieruchomości, w tym wzoru protokołu. Nie ma wątpliwości, że zgodnie z powyższą propozycją powinien on odzwierciedlać przede wszystkim stan prawny, techniczny, finansowy i funkcjonalny nieruchomości na dzień jej przejęcia.

¹⁴ K. Lewandowski, *Zarządzanie nieruchomościami*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005, s. 171–172.

¹⁵ *Wspólnota mieszkaniowa – 103 wzory dokumentów, pism i procedur z objaśnieniami i suplementem dla spółdzielców*, red. W. Kalinowski, ZCO, Zielona Góra 2001.

¹⁶ K. Lewandowski, *op. cit.*, s. 172–173.

Zarządca, przejmując nieruchomość do zarządzania, musi dostosować zakres jej obsługi, czyli sposób i jakość wykonywania usług wewnętrznych i zewnętrznych świadczonych na rzecz nieruchomości, stosownie do wymagań właściciela i użytkowników nieruchomości. Zarządca powinien przeanalizować zapisy umów zawartych na obsługę nieruchomości. Zgodnie z kompetencjami udzielonymi mu przez właściciela może pewne zapisy zmieniać.

W normalnych warunkach zmiana zarządcy nie wpływa na relacje między właścicielem nieruchomości a dostawcą usług komunalnych. Dotyczy ona bowiem jedynie reprezentanta podmiotu zawierającego umowę z dostawcą wymienionych usług, a nie samego podmiotu¹⁷. Warto przypomnieć, że zarządca działa na podstawie umowy o zarządzanie ze skutkiem prawnym bezpośrednio dla tej osoby. Oznacza to, że czynności podejmowane przez zarządcę zmierzają do wywołania skutków prawnych dla właściciela nieruchomości. Jeżeli zarządca byłby, przykładowo, uprawniony do podpisywania umów najmu, to reprezentuje on wyłącznie wynajmującego, nie jest stroną umowy najmu. Tak więc do obowiązków zarządcy należy najczęściej akceptowanie zawartych już umów. W praktyce zdarza się, że stroną wspomnianych umów są zarządcy. Ma to najczęściej miejsce w przypadku zarządu pełnionego przez jednostki sektora publicznego bądź deweloperów, którzy z czasem wyzbywają się swojego zasobu, pełniąc w pewnym momencie jedynie rolę zarządcy nieruchomości. Wówczas przy zmianie podmiotu zarządzającego niezbędne jest podpisywanie nowych umów, często na niezmiennych warunkach. Problem może pojawić się wówczas, gdy przykładowo dostawca mediów warunkuje zawarcie nowej umowy dostosowaniem urządzeń, instalacji do nowych wymagań (często na koszt właścicieli nieruchomości).

5. Uwagi końcowe

Przejmowanie nieruchomości do zarządzania jest procesem złożonym, jeżeli czynności te mają być wykonane z profesjonalną starannością. Czas trwania całej procedury jest zróżnicowany i może wynieść od kilku tygodni nawet do kilku miesięcy. Czynności zarządcy poprzedzające rozpoczęcie wykonywania zarządzania są wielowątkowe i niektóre z nich mogą przebiegać równolegle. Łączny czas jest uzależniony od stosowanych uregulowań prawnych, rodzaju nieruchomości, formy prawnej właściciela i jego wymagań. Podobnie jest z poszczególnymi elementami procedury, których nie da się ująć w model możliwy do wykorzystania w każdym przypadku przejmowania nieruchomości do zarządzania. Niniejsza propozycja przebiegu procedury zawiera ogólne zasady i etapy postępowania

¹⁷ Por. *Gospodarowanie we wspólnocie mieszkaniowej. Poradnik*, red. W. Kalinowski, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2002, s. 198.

przyjęte przez środowisko zarządców. Jest przykładem postępowania, które ma miejsce najczęściej w przypadku przejmowania nieruchomości mieszkalnych, kiedy właściciel i zarządca decydują się na współpracę i nie działają pod żadnym przymusem prawnym, tzn. wybór usługi zarządzania podlega regułom wolnego rynku.

Literatura

- Borowicz A., *Zamówienia publiczne na polskim rynku nieruchomości w latach 2000–2006*, „Zamówienia Publiczne. Doradca” 2006, nr 9.
- Gospodarowanie we wspólnocie mieszkaniowej. Poradnik*, red. W. Kalinowski, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2002.
- Henclewska L., Pięta J.K., Marchwicka W., Libera L., *Plany zarządzania nieruchomościami – teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Lewandowski K., *Zarządzanie nieruchomościami*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005.
- Najbar K., *Rola firmy deweloperskiej w kształtowaniu zarządu nieruchomości mieszkalnej*, Zeszyt Naukowy: Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia, nr 3, Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości w Radomiu, Radom 2002.
- Nalepka A., *Instytucjonalizacja zarządzania nieruchomościami w Polsce*, „Świat Nieruchomości” 2005, nr 51.
- Nalepka A., *Organizacja zarządzania nieruchomościami w systemie zleciowym*, „Nieruchomości”, C.H. Beck 2004, nr 7.
- Nalepka A., Najbar K., *Rozwój rynku usług zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi w Polsce*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, vol. 15, nr 1–2, Olsztyn 2007.
- Tertelis M., *Jak wybrać profesjonalnego zarządcę nieruchomości wspólnej*, „Nieruchomości”, C.H. Beck, grudzień 2001.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, Dz.U. z 1997 r., nr 115, poz. 741.
- Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali, Dz.U. z 2000 r., nr 80, poz. 903.
- Walczewski H., *Konspekt do zajęć na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania nieruchomościami*, Materiały niepublikowane, Krakowska Szkoła Biznesu, Kraków, listopad 2007.
- Wspólnota mieszkaniowa – 103 wzory dokumentów, pism i procedur z objaśnieniami i suplementem dla spółdzielców*, red. W. Kalinowski, ZCO, Zielona Góra 2001.
- Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, red. I. Foryś, Poltext, Warszawa 2006.

The Process of Assuming the Management of Real Estate in Poland

The author presents the stages in the procedure of assuming the management of property. She sees this process as an essential activity that has a bearing on subsequent

management activities. The author defines the assumption of management by management entities as the rights, means and tools that enable them to carry out real estate management activities, which are described in the definition included in the bill on managing real estate. It should be noted that standards of the discussed procedure which would be accepted by managers have not yet been described. In practice, managers draw on their experience and often operate intuitively. The course of the procedure proposed by the author can be used in the practice of assuming the management of a variety of types of real estate, especially housing.

