

realestate

FACILITY
PROPERTY
ASSET

M A N A G E R

Nr 1 (90) luty-marzec 2018

10 – FACILITY
System BMS – czy w pełni
wykorzystujesz jego
możliwości?

Artykuł

28 – PROPERTY
Przeprowadzka firmy
od A do Z

Poradnik

48 – PROPERTY
Czy salon polskiej marki Iłni
przy Oxford Street?

Wywiad

52 – ASSET
Perspektywy dla
globalnego inwestowania
w nieruchomości

Raport

„Rynek staje się coraz bardziej profesjonalny, a to, co już od dawna jest standardem na świecie, zaczyna być też standardem w Polsce. Żyjemy w czasach, gdy najemcy są świadomi swoich potrzeb i możliwości rynkowych, a usługi w tym obszarze dorastają do potrzeb rynku. Ma to bezpośrednie przełożenie na rolę i charakter pracy współczesnego zarządcy nieruchomości”.

Andrzej Kanigowski, Knight Frank



VIII Szkolenie Real Estate Management

JAK WIZERUNEK OBIEKTU WPŁYWA NA WIZERUNEK NAJEMCY?

NAJLEPSZE PRAKTYKI WSPÓŁPRACY NA LINII: ZARZĄDCA-NAJEMCA

Dwie, w pełni sprofilowane ścieżki tematyczne:

OBIEKTY BIUROWE

CENTRA HANDLOWE

24-25 MAJA 2018 r.
Novotel Malta, Poznań

realestate
MANAGER



Szanowni Państwo,

największą wartością każdego wydawnictwa i największym sukcesem wydawcy jest zespół utalentowanych ludzi, którzy są zdolni realizować piękne i ważne projekty.

W tym roku wydawnictwo Forum Media Polska obchodzi jubileusz 20-lecia. Jestem związana z tym miejscem niemal od początków jego istnienia. Obserwowałam, jak jedna ze spółek międzynarodowej grupy rozwija się i buduje swoją pozycję na rynku polskim, jak rodzą się pasje i jak realizujemy najśmielsze plany.

Dziękuję Państwu za zaufanie, którym darzycie nas od samego początku, od 1998 roku, kiedy rozpoczynaliśmy wspólną podróż. Rok jubileuszowy również dzięki Państwu możemy celebrować jako firma znana z działalności nie tylko biznesowej, ale tak samo edukacyjnej. Naszą misją bowiem zawsze pozostaje inwestycja w talenty i w rzetelną wiedzę.

Wierzę, że wspólnie, w odpowiedzi na Państwa potrzeby, spełnimy jeszcze niejedno marzenie i zapiszemy kolejne karty naszej historii.



Szanowni Państwo,

rozpoczynamy rok w świetnych nastrojach. Wszystko wskazuje na to, że czeka nas kolejne rekordowe 12 miesięcy. Branża jest rozgrzana do czerwoności i większość firm deklaruje wzrosty zatrudnienia i poziomów kontraktów. Ten historycznie dobry dla Polski moment jest wspaniałą okazją do zwrócenia uwagi na jakość zarządzania nieruchomościami komercyjnymi, w których statystycznie spędzamy już prawie 80% naszego czasu. Poprawa jakości funkcjonowania człowieka w przestrzeniach publicznych biurowych, fabrycznych i logistycznych jest największym wyzwaniem przed jakim stoją obecnie różne organizacje chcące utrzymać najbardziej wartościowe talenty. Wiele uwagi będziemy zatem w tym roku poświęcać człowiekowi w kontekście nieruchomości komercyjnych, przestrzeni biurowej, komfortu pracy, ergonomii, ale także infrastruktury miejskiej udogodnień oraz technologii. Nie zabraknie też kluczowej z punktu widzenia interesów organizacji analizy potrzeb procesowych i ryzyka, jakie wiąże się z niepoprawnym zarządzaniem tymi aspektami. Zachęcam do lektury tego wydania i większego angażowania się w życie branży zarówno w organizacjach, jak i podczas eventów oraz dyskusji medialnych.

Z wyrazami szacunku

Magdalena Balanicka

Prezes Zarządu Forum Media Polska

Krzysztof Kogut

redaktor naczelny
„Real Estate Manager”

realestate MANAGER



44

Zarządzanie z perspektywy mikro i makro

Ozmieniającej się roli zarządcy nieruchomości i współczesnych wyzwaniach, jakim musi sprostać, a także o tym, dlaczego w tej pracy przydaje się spojrzenie z perspektywy makro, opowiada Andrzej Kanigowski, key account manager z firmy Knight Frank.

10 System BMS – czy w pełni wykorzystujesz jego możliwości?

Część zarządców i facility managerów wciąż nie do końca rozumie oraz wykorzystuje wszystkie funkcje tego systemu BMS. Warto odrobić tę zaległą lekcję, ponieważ na pewno okaże się bezcenna w codziennej pracy.

56 Nowy gracz na warszawskim rynku

Od niedawna postanowili zaistnieć również na warszawskim rynku deweloperskim i w grudniu 2017 r. rozpoczęli budowę blisko 80-metrowego biurowca, który stanie przy Chmielnej 89. Rozmawiamy z Danielem Dragą, członkiem zarządu Cavatina Holding S.A. i dyrektorem finansowym Grupy Cavatina.

60 Zaangażowanie zarządu w strategię miejsca pracy

Bez względu na cel powstania nowego biura, nowa przestrzeń biurowa będzie wizytówką dla kontrahentów i jednocześnie mocnym komunikatem dla pracowników.

FACILITY

- 4 Commissioning Cx – zapobiega oraz leczy
- 9 Innowacyjne rozwiązanie w automatyce budynkowej
- 10 System BMS – czy w pełni wykorzystujesz jego możliwości?
- 14 Czas na nowoczesny BMS
- 16 Nowe technologie zrewolucjonizują zarządzanie energią
- 18 Idea grup roboczych przy Polskiej Radzie Facility Management
- 22 Najczęściej spotykane problemy techniczne w biurowcach klasy B
- 24 Facility Management dla drapaczy chmur – poznaj cztery złote zasady
- 26 Przychodzimy z południa

PROPERTY

- 28 Przeprowadzka firmy od A do Z
- 32 Kolejna lokalizacja Brain Embassy
- 34 Biuro oparte na wewnętrznej współpracy
- 38 Biuro powinno się wciąż zmieniać
- 42 Nowa norma dla pomieszczeń biurowych
- 44 Zarządzanie z perspektywy mikro i makro
- 48 Czy salon polskiej marki Iśni przy Oxford Street?

ASSET

- 52 Perspektywy dla globalnego inwestowania w nieruchomości
- 56 Nowy gracz na warszawskim rynku
- 60 Zaangażowanie zarządu w strategię miejsca pracy
- 64 Nie warto gonić za każdym trendem
- 68 Biurowe inspiracje
- 72 Jak optymalizować koszty energii i gazu?



64 Nie warto gonić za każdym trendem



28 Przeprowadzka firmy od A do Z

16

Nowe technologie zrewolucjonizują zarządzanie energią

48

Czy salon polskiej marki lśni przy Oxford Street?



Biuro oparte na wewnętrznej współpracy

34



Spółka IKEA Business Service Center w Poznaniu przeprowadziła się z Malta Office Park do Centrum Franowo, by być bliżej swojej działalności podstawowej – sklepu IKEA. O procesie przeprowadzki i aranżacji biura rozmawiamy z Anną Fichtel-Stołecką, office operations manager, a także z Andersem Elmeskovem, communication & change manager z zespołu IKEA World of Working.

Commissioning Cx – zapobiega oraz leczy



Szacuje się, że aż 80% budynków komercyjnych i publicznych w Polsce jest wyposażonych w źle działające systemy techniczne HVAC i systemy elektryczne, które mają bezpośredni wpływ na użytkowników obiektu. W wysokorozwiniętych krajach (USA, Australia, Holandia, Szwecja, Niemcy, Wielka Brytania, Japonia) problem niedziałających instalacji technicznych rozwiązano, wprowadzając do przepisów obowiązek przeprowadzenia procesu zwanego Building Commissioning Cx – który gwarantuje poprawną jakość powietrza, oświetlenia, akustyki i temperatury.

Daniel Jeżewski, managing & engineering director ENSYCO

Branża nieruchomości w Polsce należy do tych dziedzin, w których jest jeszcze wiele do zrobienia, aby finalny produkt, czyli budynek, był w pełni funkcjonalny i gotowy do działania od momentu przejścia przez użytkownika. Obiekty,

które powstały na przestrzeni ostatnich 15 lat, charakteryzują się wysokimi kosztami eksploatacyjnymi, a także niestety ogromną liczbą wad i usterek, które bezpośrednio wpływają na komfort użytkownika i powodują dodatkowe koszty

dla wszystkich uczestników procesu budowlanego. Prawo budowlane jest tak skonstruowane, że projektant przygotowuje projekt, a następnie inspektor sprawdza zgodność prac z projektem. Natomiast nikt nie integruje wykonanych

systemów i bardzo często finalny efekt funkcjonalności nie zostaje osiągnięty. Dodatkowo rynek real estate był zdominowany przez inwestorów, dla których najważniejszy etap inwestycji to szybka sprzedaż skomercjalizowanego budynku. Wiele obiektów powstawało kosztem jakości i dbałości o standardy, jakie obowiązywały w Polsce i w krajach zachodnich. Można powiedzieć, że na rynku nieruchomości komercyjnych obowiązywała cicha zgoda na rozwiązanie niezgodne z przepisami i sztuką inżynierską. Brak odpowiedniej i ciągłej kontroli na etapie Shell & Core i fit-out powodował tragiczne w skutkach wady w momencie wprowadzania się kolejnego najemcy. Najczęściej obniżano wów-

pracy w przyszłości, a ich stan faktyczny. W wysoko rozwiniętych krajach (USA, Australia, Holandia, Szwecja, Niemcy, Wielka Brytania, Japonia) problem niedziałających instalacji technicznych rozwiązano, wprowadzając do przepisów obowiązek przeprowadzenia procesu zwanego Building Commissioning Cx. Na początku wdrożenia procesu wykonano commissioning w 643 budynkach o różnym przeznaczeniu i osiągnięto poprawę komfortu użytkowników w tych budynkach. Prężny rozwój i automatyczne przyjęcie commissioningu przez środowisko branży budowlanej i nieruchomości w tych krajach wynikały z przyczyn finansowych, bilansu kosztów i strat w całym cyklu pracy budynku, a także świadomo-

w stanie przekazać finalny produkt poprawnie działający i satysfakcjonujący użytkownika.

Rodzaje commissioningu

Commissioning (Cx) – ma zastosowanie dla nowych projektów, jest wdrażany już w fazie koncepcyjnej projektowania. Zapewnia najemcę, że jego oczekiwania zostały wdrożone w trakcie projektowania i realizacji projektu, a wykryte nieprawidłowości usunięte przed oddaniem powierzchni do użytkowania.

Recommissioning (RCx) – ma zastosowanie dla projektów, gdzie już odbył się commissioning, ale jest on powtórzony na skutek np. zmiany właściciela budynku, zmiany przeznaczenia obiektu, reorganizacji powierzchni lub wydłużenia umowy najmu.

Retrocommissioning (ReCx) – ma zastosowanie dla projektów, w których nie przeprowadzono commissioningu. Głównym celem jest optymalizacja wydajności istniejących systemów i analiza zużycia energii, a także wskazanie ulepszeń i ewentualnych modyfikacji systemów.

LEED Commissioning, WELL Performance Tests – ma zastosowanie w przypadku projektów, w których wykonuje się najwyższą certyfikację budynków i wymagane są niezależne pomiary weryfikujące wszystkie elementy instalacji technicznych wpływające na komfort użytkownika. Jedyny minus tego rodzaju commissioningu stanowi albo pozytywny, albo negatywny wynik. Jeżeli parametry komfortu zostaną spełnione, wówczas otrzymamy punkty i dany certyfikat. Jeśli tego nie osiągniemy, a instalacje techniczne nie działają, nie otrzymamy punktów do certyfikacji. Zakres niezależnej opinii dotyczącej koncepcji projektu i jego testów zależy od wymagań ustalonych z klientem i zapisanych w dokumencie o nazwie Commissioning Plan. Mogą to być wybrane systemy czy instalacje, szczegółowe testy, wymuszone symulacje lub typowe obciążenia systemów np. wentylacja lub wszystkie instalacje techniczne w budynku. Podczas procesu inwestycyjnego wprowadzona jest dodatkowa osoba, commissioning manager (który ma co najmniej 10-letnie doświadczenie przy projektowaniu i wykonywaniu instalacji) – który wraz z zespołem doświadczonych inżynierów zarządza całym procesem commissioningu. W samym procesie dokonuje się symulacji pewnych przyszłych zdarzeń i eliminuje przyczyny danego błędu lub wady, a nie naprawia ich skutki w trakcie eksploatacji.

Proces wykonania commissioningu można porównać do zastosowania leku, który usuwa źródło choroby, a nie leku jedynie zmniejszającego jej objawy. Na przykład – jeżeli



Szacuje się, że 80% budynków komercyjnych i publicznych w Polsce jest wyposażonych w źle działające systemy techniczne HVAC i systemy elektryczne, które bezpośrednio oddziałują na użytkownika, czyli najemcę.

czas standardy instalacji technicznych, których poprawne działanie nie było możliwe. Szacuje się, że 80% budynków komercyjnych w Polsce jest wyposażonych w źle działające systemy techniczne HVAC i systemy elektryczne, które bezpośrednio oddziałują na użytkownika, czyli najemcę. Z kolei w przetargach publicznych kluczowym elementem była najniższa cena, co wpływało na jakość instalacji.

Aktualnie sektor nieruchomości zaczyna się zmieniać, rośnie liczba pustostanów, a jednocześnie pojawił się nowy typ najemcy coworkingowego, dla którego jakość przejmowanej powierzchni jest bardzo ważna. Najemcy stali się bardziej świadomi, a ich wymagania nie sprowadzają się jedynie do elementów wizualnych, pod uwagę biorą aspekty wpływające na produktywność pracownika, jego poczucie komfortu i tzw. well-being. Teraz to najemca stanie się stroną dyktującą warunki firmom deweloperskim, które coraz częściej wykonują analizy opłacalności inwestycji wraz kosztami eksploatacji i z powodów finansowych nie będą mogły pozwolić na utratę najemcy np. z powodu braku komfortu użytkownika. Poza tym obecnie mamy rynek pracownika, co wiąże się z określonymi wymaganiami kandydatów co do warunków środowiska pracy. Pracowników nie interesują już obietnice poprawy warunków

mości najemców. Jeśli inwestujemy 40% całego budżetu budynku na inteligentne systemy techniczne, to od samego początku funkcjonowania obiektu powinny działać poprawnie.

W Polsce commissioning jest wciąż mało znaną i nierozumianą dziedziną. Niewiele osób jest też świadomych jego znaczenia dla użytkowników obiektu. Najczęściej jest on kojarzony z procesem rozruchu/odbioru instalacji w końcowej fazie inwestycji lub funkcją inspektora nadzoru. W przypadku rozruchów końcowych bardzo często jest już za późno na znalezienie rozwiązania problemu w końcowej fazie inwestycji. Nie należy również mylić procesu commissioningu z funkcją inspektora nadzoru, który według prawa budowlanego sprawdza zgodność z projektem i to jedynie wybranej branży, a nie funkcjonalność i integralność całości. Nie jest to również proces certyfikacji BREEAM, LEED, WELL, które mają inne aspekty finansowe i są narzędziem marketingowym przy sprzedaży i wynajmie budynków.

Commissioning, zwany często Cx, to nowoczesny proces zarządzania, dokumentowania, integracji i kontroli poprawnego funkcjonowania wszystkich systemów instalacji technicznych w budynku od fazy koncepcyjnej do momentu przekazania powierzchni do użytkownika. Dzięki odpowiednim testom na różnych etapach inwestycji jesteśmy



w instalacjach będzie znajdować się odpowiednia woda, po 2 latach nie będzie trzeba wymieniać uszczelek. Jeśli zapewnimy odpowiednią szczelność kanałów wentylacyjnych, to otrzymamy prawidłowe parametry powietrza u najemcy.

Finalnie klient otrzymuje dokument o nazwie O&M Manual, który zawiera kompletną dokumentację powykonawczą, informacje o prawidłowym działaniu wszystkich wybranych systemów wraz z pełną informacją dla najemcy i firm FM o przeprowadzonych testach współdziałania, terminach przeglądów, gwarancji systemów i urządzeń. Kończącym elementem samego procesu jest szczegółowe szkolenie z obsługi systemów technicznych dla najemcy i pracowników firmy zarządzającej FM.

Świadomi inwestorzy, wizjonerzy już pytają o commissioning, ponieważ są świadomi długotrwałych atutów, jakie niesie ze sobą ten proces. Poniżej przedstawione zostały korzyści, jakie odnoszą poszczególni uczestnicy procesu inwestycyjnego.

Właściciel/najemca/użytkownik

Commissioning:

- ▶ podnosi komfort i ergonomię środowiska pracy po zakończeniu budowy,
- ▶ gwarantuje jakość i odpowiednią ilość świeżego i czystego powietrza,

- ▶ zapewnia zachowanie obliczeniowego poziomu hałasu i natężenia oświetlenia i temperatur,
- ▶ zmniejsza liczbę skarg i problemów w trakcie użytkowania obiektu,

- ▶ znacznie zmniejsza koszty energii elektrycznej, ciepła i chłodu – 31%,
- ▶ umożliwia certyfikację LEED, WELL na najwyższym poziomie,
- ▶ gwarantuje ukończenie prac w terminie.

▶ **Koszty szacunkowe commissioningu to wartość 1-3% wartości budżetu instalacji technicznych. Rozpatrując cykl budynku globalnie wraz z fazą eksploatacyjną, średni czas zwrotu kosztów poniesionych przez inwestora to od 0,5 do 2,5 roku od oddania budynku do użytkowania.**

Dział projektowy

Commissioning:

- ▶ ustanawia metodykę zarządzania budynkiem po zakończeniu budowy,
- ▶ minimalizuje kwestie sporne pomiędzy działem projektowym a wykonawstwem,

- ▶ daje gwarancję wykonania instalacji zgodnie z intencją projektanta,



Daniel Jeżewski

dyrektor zarządzający ENSYCO

Założyciel ENSYCO – firmy projektowo-wykonawczo-konsultingowej z zakresu instalacji budynkowych (HVAC, MEP, sanitarnych). Daniel to inżynier praktyk z doświadczeniem projektowo-wykonawczym w Polsce i Wielkiej Brytanii na stanowiskach od inżyniera w firmie instalacyjnej do kierownika kontraktu u inwestora. Realizował m.in.: Złote Tarasy, Garnizon Wojskowy, 110 budynków różnego przeznaczenia w UK, budynki biurowe i mieszkalne w Warszawie, Stadion Olimpijski Londyn 2012, gdzie zastosowano technologie BIM, proces Commissioningu Cx i ukończono budowę bez wypadku śmiertelnego. Obecnie w ENSYCO realizuje kontrakty HVAC FIT OUT, projektując i budując dla klientów premium w budynkach Cosmopolitan Tower, Spectrum Tower, Atrium International, Hala Koszyki, CKŻ i innych, dla których najważniejszym kryterium jest komfort użytkownika i wysoka jakość i funkcjonalność instalacji HVAC. W odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku na wysokiej klasy działające instalacje budynkowe wdraża w Polsce proces Commissioningu Cx i współtworzy z partnerami stowarzyszenie Polish Building Commissioning Assosiation BXCA, które zrzesza wszystkich, dla których komfort, jakość i funkcjonalność wszystkich instalacji budynkowych jest najważniejsza.

Poszczególni uczestnicy rynku real estate stają się coraz bardziej świadomi. Obecnie nikt już nie chce kupować lub wynajmować budynków, w których nie ma zapewnionego komfortu użytkownika, a koszty eksploatacji oraz zużycia energii to wielokrotność kosztów budowy.

- ▶ eliminuje rozwiązania projektowe niezgodne ze standardami, przepisami i zdobytą praktyką,
- ▶ gwarantuje integralność i kompatybilność systemów mechanicznych i elektrycznych po montażu na budowie.

Firmy wykonawcze

Commissioning:

- ▶ minimalizuje końcową listę usterek działania systemów,
- ▶ redukuje do minimum koszty związane z dodatkowymi przyjazdami/pracami po otrzymaniu protokołu końcowego,
- ▶ umożliwia ukończenie prac w terminie.

Producenci

Korzyści z commissioningu odnoszą firmy, które wdrożyły odpowiednie standardy jakości produkcji swoich produktów i mają odpowiednie parametry techniczne pasujące do danego systemu.

Commissioning splota się sam

Koszty szacunkowe commissioningu to wartość 1-3% wartości budżetu instalacji technicznych. Rozpatrując cykl budynku globalnie wraz

z fazą eksploatacyjną, średni czas zwrotu kosztów poniesionych przez inwestora to od 0,5 do 2,5 roku od oddania budynku do użytkownika. Maksymalny koszt zastosowania commissioningu w nowym budynku o szacunkowej cenie wybudowania 180 mln zł to koszt ok. 1 mln zł. Dzięki uprzejmości firmy Cushman & Wakefield pod badanie wzięliśmy losowy budynek oddany do użytkowania w 2010 r. Po analizie raportów z lat 2013-2017 zarejestrowano 9474 usterek/wad z zakresu instalacji HVAC, sanitarnych, elektrycznych i BMS. Wynik wskazuje na to, że obsługa techniczna tamuje skutki usterek, nie usuwając ich realnej przyczyny. Proste wady usuwane były wprawdzie na bieżąco, ale trudniejszych często nie da się usunąć bez ponoszenia dużych dodatkowych kosztów inwestycyjnych lub w ogóle się nie da ich usunąć na tym etapie. Kulminacyjnym punktem jest sprzedaż budynku, gdzie po wykonaniu prostego audytu można zbić cenę takiego budynku o kilka milionów euro. Dodatkowym czynnikiem, który wymusi wprowadzenie procesu Cx, jest BIM. Aby wykorzystać możliwości BIM w budownictwie, potrzebne są sprawdzone i rzetelne dane wyjściowe, które dostarcza commissioning.

realestate

MANAGER

Wszystko o zarządzaniu
nieruchomościami komercyjnymi

FACILITY • PROPERTY • ASSET

Ekspertcka wiedza

ZARZĄDZANIE • KOMERCJALIZACJA • INWESTYCJE

6 WYDAŃ W ROKU
Ponad **10 lat** na rynku!



POZNAJ NAS NA:
realestatemanager.com.pl



Innowacyjne rozwiązanie w automatyce budynkowej

Od niedawna obowiązująca ustawa o rynku mocy jest kolejną regulacją mobilizującą zarządców do poprawienia efektywności energetycznej zarządzanych obiektów. Dlatego warto przyjrzeć się Systemowi Inteligentnego Zarządzania Energią, który pomaga kontrolować i ograniczyć zużycie energii w nieruchomościach komercyjnych.

Właściciele i zarządców budynków napotykają kolejne wyzwania. Rosnące ceny energii, szczególnie elektrycznej, wymagania, których spełnienie warunkuje uzyskanie certyfikatów takich jak BREEAM czy LEED, nowe uregulowania prawne wprowadzone ustawą o rynku mocy to tylko niektóre z nich. Wszystkie są związane z presją na poprawę efektywności energetycznej budynków oraz z problemami dostawców energii elektrycznej. Dotyczy to zarówno nowych budynków, jak i tych już eksploatowanych. Czy istnieją na rynku rozwiązania dla takich zagadnień?

Klasyczne systemy automatyki typu BMS skupiają się na monitorowaniu i sterowaniu pracą urządzeń w budynkach. Przeprowadzona przez nas analiza pokazała, że mimo rozwiniętego rynku dostawców sprzętu i oprogramowania narzędziowego do zarządzania budynkami brak jest dojrzałych i kompleksowych rozwiązań pozwalających na realne zmniejszenie kosztów energii.

Aby w najlepszy sposób upowszechnić swoją wiedzę i doświadczenie, firma Solwena stworzyła innowacyjne, specjalistyczne oprogramowanie, które pozwala na skuteczne zarządzanie energią w budynkach biurowych, hotelach, obiektach przemysłowych, galeriach handlowych, salach widowiskowych i innych obiektach komercyjnych. Na rynek wprowadziliśmy je pod nazwą System Inteligentnego Zarządzania Energią (IZE). Zastosowanie tego rozwiązania gwarantuje przede wszystkim zmniejszenie kosztów zużywanej energii. Zarządzanie jest możliwe lokalnie lub z dowolnego miejsca, do którego dociera internet. System pozwala również na utrzymanie, a nawet podniesienie komfortu użytkowników oraz efektywniejsze zarządzanie urządzeniami infrastruktury technicznej



objektów. Dzięki zastosowaniu Systemu IZE zarządzanie procesem diagnostyki awarii i usterek oraz monitorowanie ich usuwania staje się proste i przejrzyste.

System IZE odpowiada na wyzwania, jakie stawiają przed zarządcami i właścicielami budynków zmiany na rynku energii elektrycznej, a w szczególności uchwalona niedawno ustawa o rynku mocy oraz przewidywane wzrosty i różnicowanie cen prądu. Posiadanie tej aplikacji jest odpowiedzią na proekologiczne i oszczędnościowe trendy rynku, a także pozwoli w przyszłości na aktywne uczestnictwo w zaawansowanych nowych metodach zarządzania rynkiem energii (Demand Side Response). Zawarte w systemie dane analityczne dotyczące działania obiektu pozwalają szczegółowo ocenić, czy efektywnie zużywamy energię i jak jeszcze można ograniczyć jej koszt. Najważniejsze jednak jest to, że System IZE steruje zużyciem energii w pełni automatycznie, nie jest więc wymagany stały nadzór obsługi technicznej obiektu nad tym procesem, a zastosowane algorytmy

i metody zarządzania energią są rezultatem zebranych przez nas doświadczeń i przemysła. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest uwzględnienie rozwiązań Systemu IZE już w fazie projektowania danego obiektu. Pozwala to na najbardziej efektywne ograniczenie kosztów związanych z instalacją systemu i doprowadzenie do takiego ukształtowania zakresu wdrożenia IZE, aby zwrot z inwestycji nastąpił w ciągu 3-5 lat od jego uruchomienia. Ale możliwa jest również implementacja systemu Inteligentnego Zarządzania Energią w budynkach już istniejących, na zasadzie retrofitu lub z wykorzystaniem istniejącej automatyki. System Inteligentnego Zarządzania Energią stanowi zatem idealne rozwiązanie pozwalające nie tylko na realne zmniejszenie kosztów energii, ale także zapewniające szybki zwrot z inwestycji.



System BMS – czy w pełni wykorzystujesz jego możliwości?



Systemy BMS stały się standardem w zarządzaniu nowoczesnymi nieruchomościami komercyjnymi. Wciąż jednak zdarza się, że część zarządców i facility managerów nie do końca rozumie oraz wykorzystuje wszystkie funkcje tego systemu. Warto odrobić tę zaległą lekcję, ponieważ na pewno okaże się bezcenna w codziennej pracy.

Gdyby dosłownie przetłumaczyć znaczenie skrótownicy BMS, to otrzymalibyśmy zwrot System Zarządzania Budynkiem (BMS – Building Management Systems). Można go interpretować na kilka sposobów. I aby takich interpretacji uniknąć, skrótownicę BMS prawdopodobnie nie będzie tłumaczony i pozostanie w swojej angielskiej wersji. To właśnie o BMS mówi się coraz więcej i coraz częściej. Istnieją już dedykowane tylko temu zagadnieniu konferencje i spotkania profesjonalistów, portale internetowe oraz publikacje w prasie branżowej.

A cóż to jest ten BMS?

To zintegrowany system zarządzania wszystkimi instalacjami i urządzeniami automatycznego sterowania w budynku i jego otoczeniu. Inne angielskojęzyczne skrótownice używane do opisu takich systemów to BAS (Building Automation Systems) lub BMCS (Building Management and Control Systems). Nieraz można spotkać się ze skrótownicą SCADA (Supervisory, Control and Data Acquisition). Ten ostatni zarezerwowany jest raczej dla środowiska przemysłowego, stosowane są w nim bardziej trwałe komponenty, a czasy reakcji sterowników są dużo krótsze.

Jakie są funkcje systemów BMS?

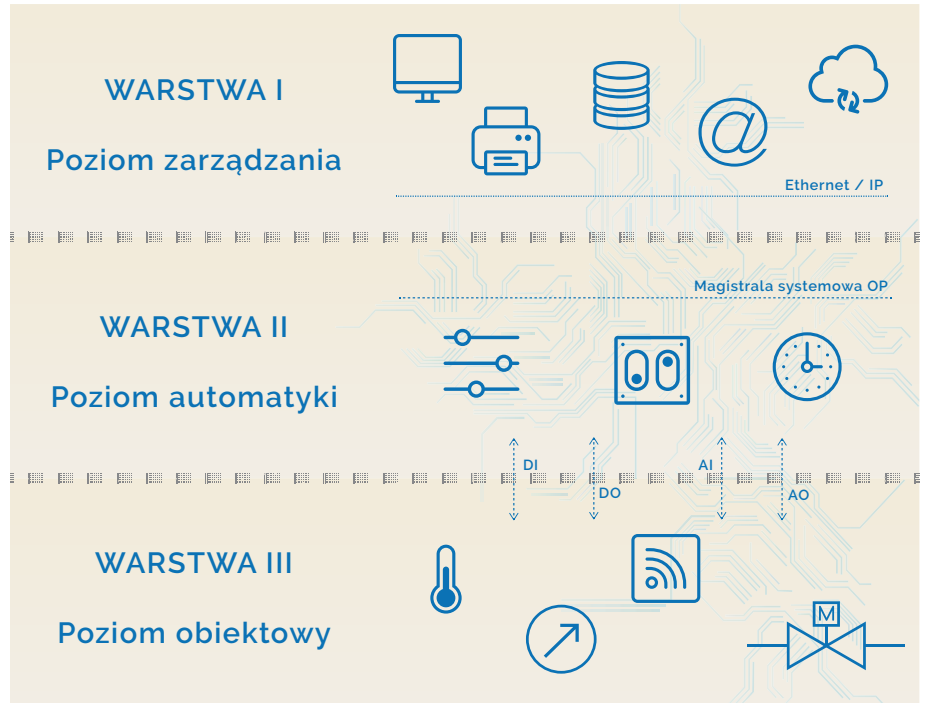
Podstawowe funkcje takich systemów to automatyczna regulacja instalacji, informowanie o stanie oraz ciągłe monitorowanie w celu ostrzegania przed problemami i awariami. Najczęściej systemy BMS są stosowane do zarządzania instalacjami ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji (HVAC) oraz instalacjami oświetlenia wewnętrznego i zewnętrznego. Systemy BMS budowane są zwykle razem z budynkiem i z instalacjami, aby zapewnić ich poprawne funkcjonowanie. Można je spotkać nie tylko w dużych nieruchomościach komercyjnych:

biurowce, centra logistyczne czy galerie handlowe. Optymalne funkcjonowanie instalacji jest również istotne w niewielkich obiektach typu domy jednorodzinne czy nawet mieszkania. Te podstawowe funkcje coraz częściej uzupełniane są dodatkowymi poprzez połączenia innymi systemami i instalacjami.

Z czego składa się system BMS?

Najczęściej spotykana budowa takiego systemu składa się z trzech warstw:

1. Najniższa warstwa to poziom urządzeń końcowych, czyli tych, które są najbliżej instalacji lub wręcz są w te instalacje wbudowane. Są to wszystkie elementy, które zajmują się pomiarem wielkości fizycznych instalacji, czyli czujniki i mierniki mierzące temperaturę, ciśnienie, wilgotność, przepływ, prędkość, napięcie, natężenie, stan itd. Drugim rodzajem urządzeń z tej warstwy są urządzenia oddziałujące na instalacje, czyli wszelkiego rodzaju zadajniki, siłowniki, zawory itd. Takich urządzeń może być tylko kilkanaście lub kilkadziesiąt, np. w inteligentnym mieszkaniu lub domku. Może to być również bardzo rozbudowana instalacja w dużym biurówcu, w którym naliczyć można tysiące urządzeń końcowych. Rozwój technologii Internetu Rzeczy (IoT) może doprowadzić do wzrostu liczby tych urządzeń końcowych. Np. zastosowanie etykiet RFID lub NFC pozwoli na dokładne lokalizowanie instalacji oraz odczyty ich danych.



Źródło: opracowanie własne autora

Rysunek 1. Trzy warstwy BMS

doprowadzający ciepłą wodę do centrali wentylacyjnej? Czy instalacja chłodzenia powinna być włączona? Z jaką prędkością powinien kręcić się wentylator? To właśnie sterowniki i regulatory potrafią udzielić odpowiedzi na te pytania. W zależności od wielkości systemu takich

pozwalające lokalnie modyfikować parametry działania. Z najniższą warstwą systemu, czyli z urządzeniami mierzącymi i sterującymi, są połączone za pomocą cyfrowych i analogowych wejść i wyjść. Między sobą wszystkie sterowniki i regulatory połączone są przez wspólną magistralę systemową opartą zwykle na tzw. Open Protocol typu BACnet, LonWorks, EIB/KNX itp. Taka magistrala pozwala na wymianę informacji pomiędzy sterownikami pochodzącymi od różnych producentów, niekiedy wymaga to jednak dodatkowej konfiguracji.

3. Najwyższa warstwa służąca do zarządzania całym systemem to dedykowane oprogramowanie informatyczne, które integruje wszystkie informacje pochodzące z niższych warstw. Pozwala to efektywnie i oszczędnie zarządzać wszystkimi instalacjami w sposób centralny. Ta warstwa może składać się z kilku serwerów (aplikacji, bazy danych, Web itd.) oraz terminali i stacji roboczych umożliwiających monitorowanie informacji oraz zcentralizowane zmiany parametrów funkcjonowania. Na tym poziomie znajdują się również wszystkie terminale do wizualizacji instalacji oraz jej stanów. Są to tradycyjne ekrany i drukarki. Są też ściany wizyjne, np. przy systemach zarządzających różnego rodzaju rozległymi obiektami i sieciami. Wirtualna rzeczywistość (VR) jest w fazie eksperymentalnej, ale jej rozwój może sprawić,

Najwyższa warstwa systemu BMS służąca do zarządzania całym systemem to dedykowane oprogramowanie informatyczne, które integruje wszystkie informacje pochodzące z niższych warstw. Pozwala to efektywnie i oszczędnie zarządzać wszystkimi instalacjami w centralny sposób.

2. W środkowej warstwie systemów BMS odnajdujemy sterowniki i regulatory. To warstwa automatyki, bo właśnie w sterownikach i regulatorach realizowane są algorytmy sterowania instalacjami. Sygnały i dane pochodzące z najniższej warstwy są tutaj analizowane i przetwarzane na sygnały sterujące instalacjami. W jakiej pozycji powinien być ustawiony zawór

sterowników i regulatorów będzie od kilku do kilkuset. We współczesnych instalacjach BMS sterowniki i regulatory stanowią rozproszoną inteligencję całego systemu. Są autonomiczne, mogą funkcjonować nawet gdy centralny program zarządzający przestaje działać. Bardzo często są wyposażone we wbudowane ekrany (Build in Display) oraz uproszczone klawiatury



że znajdzie ona swoje miejsce także w BMS-ach. Między sobą wszystkie te elementy połączone są siecią informatyczną LAN, np. typu Ethernet. Natomiast połączenie ze środkową warstwą systemu, czyli ze sterownikami i regulatorami, zrealizowane jest za pomocą interfejsu do wspólnej magistrali systemowej.

Zintegrowany BMS – IBMS

Rozbudowa podstawowych funkcji BMS odbywa się poprzez dodawanie dodatkowych instalacji do zarządzania oraz przez połączenia z innymi systemami. Do dodatkowych instalacji można zaliczyć całość instalacji zasilania i sterowania energią elektryczną. Odnajdziemy tutaj nie tylko instalacje oświetlenia wewnętrznego, ale również instalacje i układy zasilania i rozdziału energii elektrycznej wraz z zasilaniem awaryjnym i zapasowym (UPS-y, generatory itp.). Spotykamy również połączenia z instalacjami produkcji energii elektrycznej pochodzącej z odnawialnych źródeł energii. Oświetlenie zewnętrzne oraz oświetlenie awaryjne mają już coraz częściej własne systemy zarządzania, ale połączenie ich z głównym BMS-em całego obiektu pozwoli na bardziej efektywne zarządzanie tymi instalacjami. Sterowanie roletami zewnętrznymi poprawi skuteczność systemów klimatyzacyjnych, ale może być również częścią systemów ochrony obiektu. Podobnie jak systemy zarządzania windami i schodami ruchomymi, które z jednej strony wpływają na zużycie, a nawet na produkcję energii (napędy ze zwrotem energii), ale są też częścią systemu ochrony obiektu. Lista takich dodatkowych instalacji powiązanych z BMS jest właściwie ograniczona tylko liczbą instalacji w obiekcie. Są już nawet rozwiązania, które pozwalają zarządzać urządzeniami grzewczymi i chłodniczymi w kuchniach stołówek i kantin. Połączenie systemu KES (Kitchen Energy Saver) z BMS-em całego obiektu zwiększa możliwości oszczędności energii.

Pojawia się więc dodatkowa funkcja BMS-u, czyli zarządzanie i optymalizacja zużycia energii i mediów. Odbywa się to poprzez rozbudowę systemu podstawowego oraz połączenie z siecią opomiarowania. Niekiedy stosowana jest specyficzna „nakładka” na system podstawowy, pochodząca od innego producenta, ale cel jest taki sam. Można zauważyć swoiste „rozpychanie się” systemów BMS poprzez przejmowanie funkcji zarezerwowanych dla systemów EMS (Energy Management System) czy Smart Metering. Trudno wyrokować, która z tych metod będzie stosowana w przyszłości, ale warto obserwować te tendencje. Funkcja zarządzania i optymalizacji zużycia energii i mediów będzie niewątpliwie coraz częściej stosowana. Przecież budynki zużywają aż 40% wyprodukowanej energii, a cena wcale nie ma ochoty spadać.

➤ **Funkcja zarządzania i optymalizacji zużycia energii i mediów będzie niewątpliwie coraz częściej stosowana. Przecież budynki zużywają aż 40% wyprodukowanej energii, a cena wcale nie ma ochoty spadać.**

Kolejny kierunek integracji BMS z innymi systemami to systemy związane z ochroną oraz bezpieczeństwem ludzi i obiektu. Prawdopodobnie BMS nie zastąpi systemu kontroli dostępu (Access Control) ani systemu telewizji dozorowej (Closed-Circuit Television), ale będzie umiał wykorzystać

informacje z tych systemów pochodzące. Podobnie jest z systemem sygnalizacji włamania i napadu, wykrywania gazów czy nawet z systemem rejestracji czasu pracy. Taka integracja może tutaj przebiegać w dwie strony. Nieco inaczej jest z systemami sygnalizacji pożarowej, zabezpieczającymi systemami przeciwpożarowymi, sterowaniem oddymiania czy z dźwiękowymi systemami ostrzegawczymi. Tutaj możliwe jest tylko pobranie informacji z tych specjalistycznych systemów. Zastosowanie tak zintegrowanych systemów w obiektach pozwala na nazywanie ich inteligentnymi. Możemy mówić wtedy o Smart Building czy o Smart Home. Ale prawdziwa inteligencja to również zdolność do optymalnej adaptacji do zmian otoczenia.

Inteligentny BMS

Taki system BMS umie wypracować samoczynnie decyzje dotyczące technicznego zarządzania instalacjami, a szerzej całym obiektem, na podstawie zaprogramowanych algorytmów i danych historycznych. Operator systemu jest w ten sposób odciążony od podejmowania decyzji, pozostaje mu jednak możliwość akceptacji.

Odpowiednie przetworzenie bardzo dużej liczby danych pochodzących ze wszystkich czujników, mierników i przetworników wpływających do systemu w czasie rzeczywistym jest dla operatora zadaniem bardzo trudnym, wręcz niemożliwym. Dane te dotyczą parametrów fizycznych i chemicznych wewnątrz i na zewnątrz obiektu, zużycia mediów, istniejących stanów alarmowych i zagrożeń, obecności osób i pojazdów itp.

są w niej wiedzą ekspertów z odpowiednich dziedzin zapisaną w formie reguł do zastosowania. Taki ekspercki system potrafi dostarczyć rady i zasugerować decyzje pozwalające opanować problem i zapewnić bezpieczeństwo ludzi i obiektu. W codziennym funkcjonowaniu raczej nie ma zastosowania, ale jego rola staje się nieoceniona w sytuacjach nietypowych (takich jak pożar, duża awaria, włamanie), kiedy trzeba szybko podjąć właściwe decyzje.

Innym przykładem inteligentnego BMS są algorytmy samouczące się. Uczenie się w tym wypadku oznacza wykorzystanie zewnętrznych danych w celu wprowadzenia zmian tak, aby takie samo zadanie wykonać w przyszłości podobnie lub bardziej efektywnie bez ingerencji operatora. Często tym zastosowaniem algorytmów samouczących się są instalacje ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji. Kiedy należy włączyć ogrzewanie lub klimatyzację w pomieszczeniu, tak aby osiągnęło ono oczekiwaną temperaturę w czasie, gdy pojawią się w nim ludzie? Zbyt wcześnie – będzie nieekonomicznie, zbyt późno – będzie niekomfortowo. A kiedy wyłączyć ogrzewanie lub klimatyzację, tak aby utrzymać odpowiednią temperaturę w pomieszczeniu do czasu, kiedy opuszczą go użytkownicy? Taki algorytm nazywa się Optimum Start/Stop i inteligentny BMS uczy się go na podstawie wstępnego algorytmu zaprogramowanego przez inżynierów wdrażających system oraz na podstawie procesu samo dostrajania. Odbyma się to z uwzględnieniem danych o temperaturze i wilgotności wewnątrz i na zewnątrz, o szybkości zmian tych parametrów, prognozie pogody, wietrze, nasłonecznieniu, opadach czy o planowanej zajętości pomieszczenia. Przykładowym rezultatem będzie właściwa temperatura i wilgotność powietrza w sali konferencyjnej i odpowiednio ustawione oświetlenie (BMS może zarządzać scenami świetlnymi). A świeża kawa przygotowana przez inteligentny ekspres będzie tylko wisienką na torcie. Nie mówimy jeszcze o Sztucznej Inteligencji (AI), ale kto wie, jak te systemy będą wyglądały już w nie-dalekiej przyszłości.

Bezpieczeństwo w BMS

BMS przetwarza dużą liczbę danych dotyczących funkcjonowania obiektu, łącznie z informacjami z obszaru bezpieczeństwa ludzi i mienia. Informacje te przesyłane są pomiędzy różnymi elementami takiego systemu za pomocą sieci i magistral informatycznych przewodowych oraz coraz częściej bezprzewodowych. Wiele z takich informacji musi przejść kilkakrotnie drogę pomiędzy wszystkimi warstwami systemu. Dodatkowym elementem jest możliwość zdalnego dostępu do systemu za pomocą sieci Internet. Szczególnie istotny

dla analizy bezpieczeństwa systemu BMS jest fakt, że w większości wszystkich składowych takiego systemu informacje przesyłane są „tekstem jawnym”. Taka informacja, przesyłana w opisany sposób, jest narażona na liczne niebezpieczeństwa:

- ▶ Transmisja danych może zostać przerwana – fizyczne uszkodzenie sieci lub informatyczny atak na sieć.
- ▶ Dane mogą być przechwycone i podsłuchiwane.
- ▶ Dane mogą zostać poddane modyfikacji.
- ▶ Dane mogą być podrobione, ktoś może podszyc się i wprowadzić do sieci podrobione dane.

Te niebezpieczeństwa wynikają nie tylko z technicznych aspektów budowy systemu BMS, ale również zależą od zachowania operatorów systemu. Obsługa obiektu, personel zarządzający powinni zdawać sobie sprawę z tego rodzaju niebezpieczeństw, bo próby włamań do systemów BMS to nie tylko scenariusze filmowe.

Poprawa bezpieczeństwa systemów BMS powinna zaczynać się już w fazie koncepcji i być kontynuowana przy budowie. Bezpieczeństwo systemu powinno zostać sprawdzone przed uruchomieniem i kontrolowane okresowo w trakcie eksploatacji. Zaś personel obsługujący czy tylko mający dostęp do systemu BMS powinien być odpowiednio do tego przeszkolony.

Wdrożenie i konfiguracja

Jak każdy system, tak i BMS powinien być prawidłowo wdrożony i skonfigurowany, aby spełnić wszystkie założone funkcje. Oczywiście największą część takiego wdrożenia to faza koncepcji i budowy systemu. Parametry pracy przyszłego obiektu zostają na tym etapie zaprogramowane, a odpowiednie algorytmy wprowadzone do sterowników i regulatorów. Często system taki zostaje oddany do eksploatacji i kolejne firmy obsługujące obiekt przejmują go takim, jaki jest. A przecież to dopiero teraz powinna zacząć się ta część jego życia, kiedy zacznie „się uczyć”, dopasowywać do obiektu i do potrzeb jego użytkowników. Jak i przez kogo obiekt jest używany? Jak i przez kogo obiekt jest obsługiwany? Kiedy włączyć, a kiedy wyłączyć poszczególne instalacje (np. ogrzewanie, klimatyzację, oświetlenie)? Przecież dopiero teraz można zdecydować, które alarmy są ważniejsze, a które mniej ważne. Kiedy automatycznie wygenerować wezwanie odpowiedniego technika, a kiedy tylko przesłać informacje do systemu planowania przeglądów oraz konserwacji. Zarządcy obiektów oraz firmy świadczące usługi Facility Management będą mogły wykorzystać możliwości, które dają systemy BMS dopiero wtedy, kiedy odpowiednio taki system skonfigurują i dostosują do potrzeb obiektu, a także jego użytkowników.

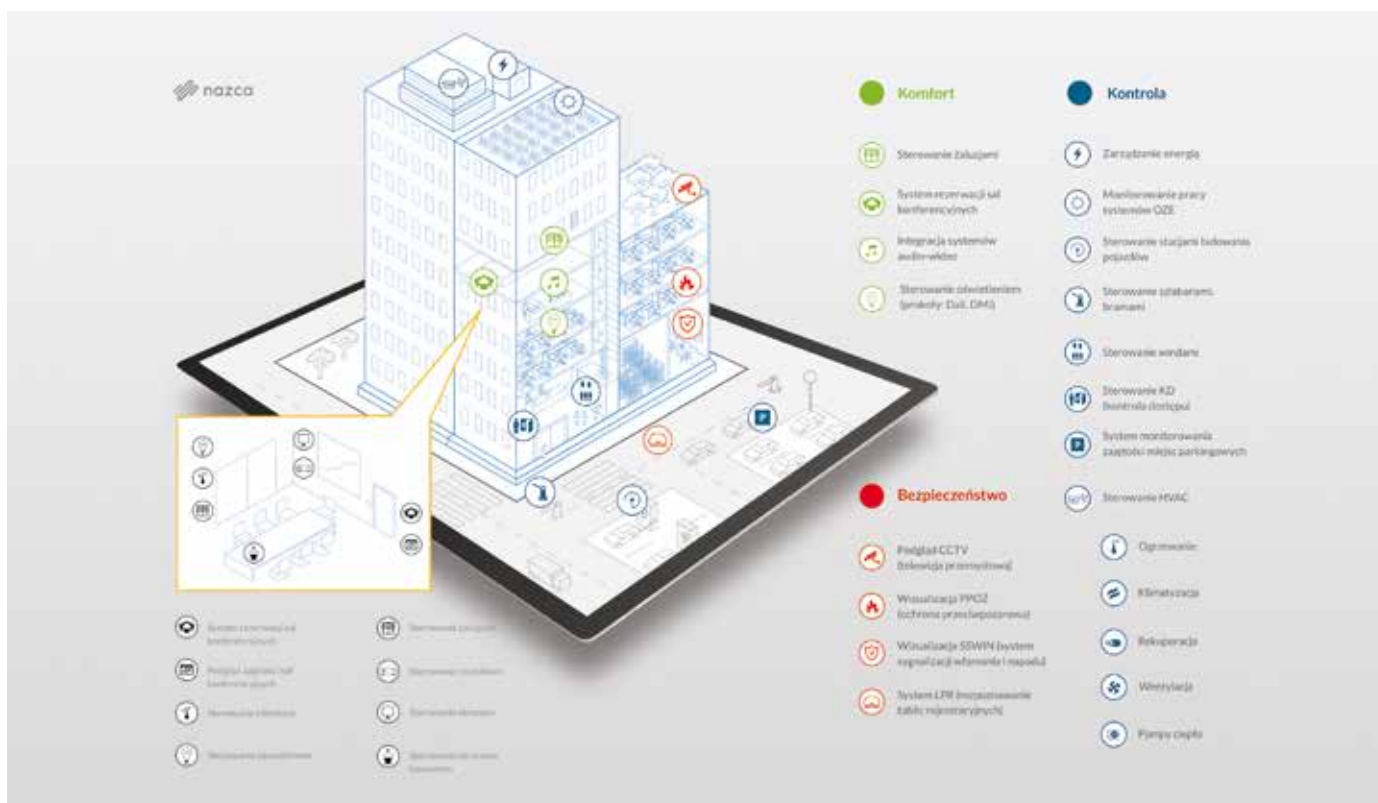


Michał Szopa
product manager, APA Group

W nowoczesnych rozwiązaniach BMS ciężar zarządzania i sterowania instalacjami budynku przejmują najwyższa warstwa oprogramowania. To w niej zaprogramowana została logika działania całego systemu i to oprogramowanie daje największe możliwości dostosowania systemu BMS do specyfiki, rodzaju oraz przeznaczenia budynku. Większość nowych obiektów wyposażanych jest w rozmaite systemy mające własną automatykę lub elementy IoT, a rolę BMS stanowi integracja wszystkich tych elementów dla uzyskania spójnego, przejrzystego, intuicyjnego i co najważniejsze wydajnego rozwiązania. Biorąc to pod uwagę, topologia systemu BMS powinna iść w kierunku struktury scentralizowanej, oczywiście redundantnej z elementami rozproszonej logiki awaryjnej. Takie rozwiązanie ma szereg zalet. Począwszy od łatwości programowania, możliwości łączenia ze sobą kilku czy kilkunastu obiektów, przez możliwość pominięcia w wielu przypadkach warstwy środkowej systemu, po możliwość bezpośredniej komunikacji (po protokołach komunikacyjnych) z urządzeniami końcowymi. Aby takie rozwiązanie było możliwe, konieczne jest zastosowanie platformy programistycznej umożliwiającej budowanie zaawansowanych algorytmów oraz natywnej obsługi wielu najpopularniejszych protokołów komunikacyjnych. W tym celu stworzona została platforma Nazca umożliwiająca zbudowanie rozwiązań BMS z gotowych modułów lub elementów prototypowych, programowanych dla konkretnej inwestycji. Dzięki temu możliwe jest skonstruowanie dedykowanego rozwiązania, w maksymalny sposób skalowalnego oraz optymalnie obejmującego swoim zakresem całość systemu BMS wraz z integracją z innymi systemami występującymi w budynku.

Czas na nowoczesny BMS

Jak budować rozwiązania BMS spełniające wymagania zarządcy?



Nadchodzi era rozwiązań BMS (Building Management System). Eksperti branży od dawna prowadzą dyskusję, czym tak naprawdę jest system BMS oraz kiedy się zaczyna i kończy jego rola. Jak nazwa wskazuje, jest to system wspierający zarządzanie infrastrukturą budynkową. W praktyce każdy zarządca obiektu podchodzi do niego inaczej – jedni chcą zapamiętać, że mają takie narzędzie, inni z powodzeniem wykorzystują je w codziennej pracy. O jakości systemu BMS decydują producent i możliwości, w jakie go wyposaża, a także osoby wdrażające i ich kompetencje.

Kamil Zabadała, sales director, APA Group

Dynamiczny rozwój technologii otworzył przed nami nowe możliwości, zmieniając podejście do zarządzania infrastrukturą budynkową. Klasyczne systemy BMS ustępują miejsca nowoczesnym rozwiązaniom budowanym pod potrzeby użytkowników obiektów. Sprawdźmy zatem największe zalety

najbardziej zaawansowanych systemów BMS, które są dostępne na rynku.

Integralność to klucz do sukcesu

Infrastruktura budynkowa dysponuje długą listą branżowych systemów, które mają za zadanie sprawić, że funkcjonuje ona zgodnie

z założeniami. Dodatkową listę systemów posiada użytkownik jako przedsiębiorstwo prowadzące działalność w budynku (ERP, CRM, HR itp.). Każdy z tych systemów generuje pewną ilość informacji oraz wymaga od użytkownika ich przetwarzania oraz reakcji. Podstawowym zadaniem BMS-u jest integracja systemów

budynkowych w taki sposób, aby były widoczne i dawały możliwość sterowania z poziomu jednej aplikacji. Przewagą rozwiązania BMS jest zaawansowana analityka, która powoduje, że integrowane systemy osiągają zakładany cel bez potrzeby ingerencji człowieka. Innym istotnym atutem rozwiązania BMS są możliwości integracyjne z systemami biznesowymi użytkownika budynku. Nowoczesne rozwiązania bezwzględnie muszą dawać użytkownikowi szerokie możliwości integracji posiadanych systemów, nie tylko budynkowych.

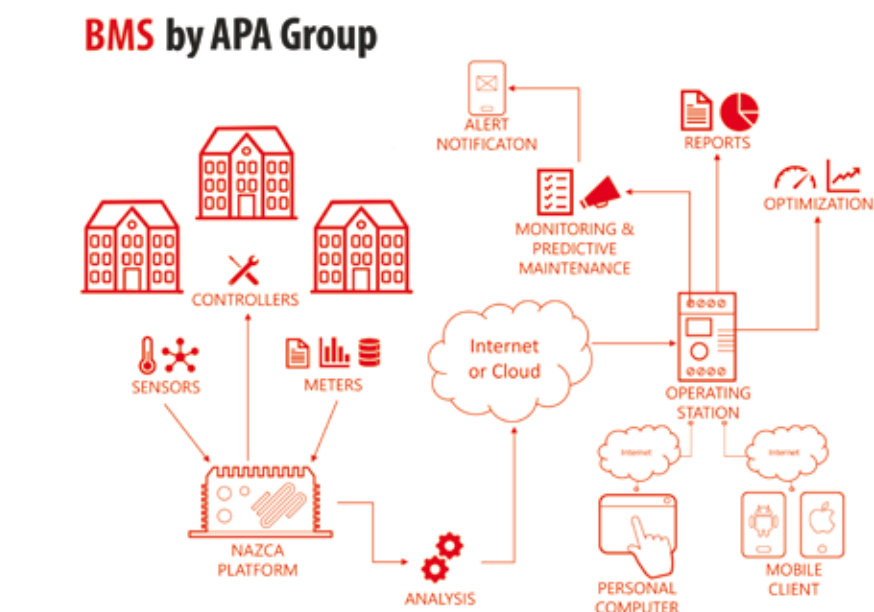
Wyobraźmy sobie sytuację, w której umawiając spotkanie z klientem, automatycznie organizujemy całą obsługę tego procesu w budynku biurowym. Zaczyna się on w momencie tworzenia spotkania w kalendarzu danego klienta pocztowego i zapraszania uczestników. W efekcie BMS wpuści klienta i pokieruje na zarezerwowane wcześniej miejsce parkingowe, informując jednocześnie organizatora spotkania o przybyciu gościa. W tym samym czasie, biorąc pod uwagę takie aspekty jak jakość powietrza, temperatura pomieszczenia, oświetlenie lub nawet przyzwanie serwisu sprzątającego, zagwarantuje komfortowe warunki zarezerwowanej wcześniej sali konferencyjnej. Takie możliwości dostarczy nam tylko nowoczesne rozwiązanie BMS.

Inteligencja i automatyzacja łączą siły

Termin „inteligencja” jest dzisiaj mocno nadużywany. Brakuje wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy dostarczaniem informacji i wiedzą a inteligencją. Inteligentne systemy to takie, które są w pełni zautomatyzowane, również w podejmowaniu decyzji, nie tylko jej egzekucji. W ramach swoich możliwości systemy BMS dostarczają użytkownikowi czy operatorowi danych w poszczególnych dziedzinach, np. o tym, jakie jest zużycie energii elektrycznej, stan pracy urządzenia lub wymagana reakcja. Systemy działają zatem jako wizualizacja zachodzących procesów. Inteligentne rozwiązania same podejmują optymalne decyzje, analizując i uwzględniając w procesie decyzyjnym wszystkie posiadane informacje, połączone z mechanizmami predykcyjnymi.

Strażnik mocy wkracza do akcji

Ciekawym przykładem takiego działania może być funkcja strażnika mocy, który widząc wzrastającą na zewnątrz galerii handlowej temperaturę i zbliżającą się perspektywę zagrożenia związanego z przekroczeniem mocy umownej, wyprzedzi nadchodzącą sytuację i będzie odpowiednio sterował wszystkimi urządzeniami. Zrobi



to jednak w taki sposób, by jednocześnie ominąć zagrożenie oraz by obniżenie komfortu było praktycznie niezauważalne. W tej samej sytuacji klasyczny BMS tylko poinformuje o takim zdarzeniu, często wymagając od użytkownika podjęcia konkretnego działania. Świetnym przykładem jest również monitorowanie pracy urządzeń i systemów. Dzisiejsze rozwiązania dają możliwości organizacji całego procesu. Rozwiązanie BMS analizuje parametry pracy urządzeń, dostosowuje ich wydajność do faktycznych potrzeb czy raportuje powstałe koszty. Dodatkowo, dostarcza możliwości z zakresu tzw. predictive maintenance, dzięki czemu serwisy i modernizację planuje z wyprzedzeniem, wysyłając odpowiednią informację do właściwych osób. Jest to możliwe, gdyż nowoczesny BMS to tak naprawdę wysokiej klasy rozwiązanie IT, które dzięki możliwościom technologicznym znacznie odbiega od zwykłej automatyki budynkowej.

Zarządzanie efektywne jak nigdy dotąd

Podstawowym celem stawianym przed systemami klasy BMS jest sprawne i efektywne zarządzanie infrastrukturą budynkową. Możliwości, jakie dają nowoczesne rozwiązania, całkowicie zmieniają sposób podejścia oraz myślenia o zarządzaniu obiektami. Wychodzimy poza obszar efektywności oraz sprawności samych urządzeń, poszerzając go o aspekty optymalizacji czasu pracy, a nawet monitorowania i zarządzania procesami odbywającymi się w obszarze całej infrastruktury, nie tylko budynku. Weźmy za przykład firmę produkcyjną, która każdego dnia, w ramach danej lokalizacji, obsługuje dziesiątki

lub setki taboru. Nowoczesne rozwiązania BMS dzięki integracji z systemem ERP, CRM, gwarantują sprawne zarządzanie poszczególnymi etapami obsługi takiego procesu. Zaczynamy od bezobsługowej ewidencji pojawiającego się taboru, przechodzimy przez sprawne kierowanie ruchem i kolejką, a kończymy na weryfikacji załadunku, analizie i raportowaniu całego procesu. Takie rozwiązanie eliminuje częste problemy obsługi logistyki w ramach zakładów produkcyjnych, zwiększając ich efektywność kosztową oraz procesową.

BMS dopasowany do indywidualnych potrzeb

Oczywiście każde takie rozwiązanie budujemy wspólnie z klientem, pod konkretne potrzeby. Często w proces zaangażowany jest nasz partner lub nawet firma, która obsługuje u klienta jedno z wymienionych rozwiązań biznesowych. Jednak inwestycja szybko się zwraca, a budowane w ten sposób funkcjonalności dają znakomite rezultaty. Innym bardzo ważnym aspektem takich rozwiązań jest ich skalowalność. Klienci zyskują możliwość łatwego łączenia systemów obecnych w ramach rozproszonych obiektów, a budowanie centralnych systemów cieszy się coraz większą popularnością. Korzyściami są już nie tylko optymalizacja finansowa czy podniesienie efektywności. Coraz częściej pojawiają się argumenty dotyczące standaryzacji procesów oraz adresowania problemów związanych z sytuacją na rynku pracy. Prawidłowa identyfikacja wyzwań, z jakimi zmagają się nasi klienci, jest kluczowym elementem w budowaniu rozwiązania i określa jego finalny kształt.

Nowe technologie zrewolucjonizują zarządzanie energią



Jak będzie wyglądał rynek nieruchomości komercyjnych za kilkanaście, kilkadziesiąt lat? Zapotrzebowanie na energię wzrośnie, zarządzanie budynkami stanie się automatyczne, a budynki nie będą emitować CO₂. Brzmi nieprawdopodobnie? Okazuje się, że już rok 2030 będzie przełomowy, ponieważ UE przyjęła rezolucję dotyczącą redukcji łącznej emisji CO₂ o 40%.

Kiedyś zapytano mnie, jak będzie wyglądał rynek Facility Management za kilkadziesiąt lat. Wspomniałem wówczas, że budynki będą zero- i plusenergetyczne. Dziś to już się dzieje. Stwierdziłem również, że informatyka odegra niezwykle ważną rolę z uwagi na rozwój nowych technologii. Internet of Things, SmartGrid, big data wpisują się już w słownik branżowy, a wkrótce więcej usłyszymy o blockchain, który zrewolucjonizuje sektor energetyczny, a tym samym rynek nieruchomości.

Nowoczesne systemy automatyki budynkowej stają się coraz bardziej samodzielne. Specjalnie opracowane algorytmy potrafią sterować pracą

układów mechanicznych bez udziału operatora BMS. Inteligentne zarządzanie energią oraz układami HVAC pozwala ze sporą dokładnością przewidzieć awarie (predictive maintenance). Budynki zmierzają w stronę autonomizacji, podobnie jak to się dzieje z samochodami.

Zapotrzebowanie na energię będzie rosło, chociażby z uwagi na rozwój elektromobilności. Obecnie jest tylko 150 ładowarek pojazdów elektrycznych w kraju; kolejne 200 w trakcie budowy. Docelowo ma być ich 6000, sporo z nich przy obiektach komercyjnych. Niekoniecznie musi to się wiązać z koniecznością zwiększenia mocy zamówionej przez biurowce czy centra handlowe.

Rozwiązanie tego problemu istnieje w wielu krajach na świecie i nazywa się DSR (z ang. *Demand Side Response*). Polega na przesuwaniu zużycia energii w ciągu doby tak, aby nie doszło do brown- lub blackoutu oraz tak, aby nie trzeba było – z punktu widzenia spółki obrotu – dokupywać energii na rynku hurtowym po cenach spot. Do tej pory funkcje rezerwowego zasilania stanowiły UPS-y oraz w skrajnych przypadkach agregaty prądotwórcze. Jednak postęp zmierza właśnie w kierunku rozwiązań autonomizacyjnych, czyli DSR-owych oraz lokalnych magazynów energii.

Instalacja DSR daje nam jeszcze większe możliwości. Jeśli połączymy kilkadziesiąt, a nawet kilkaset

nieruchomości w jedną sieć, to wówczas stworzymy tzw. Wirtualną Elektrownię, będącą lokalnym obszarem bilansowania i zaspokajającą niedobory energii w systemie elektroenergetycznym. Tego typu elektrownia, w przeciwieństwie do tradycyjnej, nie generuje megawatów tylko „negawaty”, czyli świadome ograniczenie lub wręcz zaniechanie zużycia energii na żądanie Polskich Sieci Elektroenergetycznych w sytuacji ogłoszenia najwyższego stopnia zasilania. Kolejny przetarg PSE na DSR odbędzie się już w kwietniu b.r. Właściciele, którzy zdecydują się przystąpić do projektu, będą wynagradzani za gotowość do świadomego ograniczenia konsumpcji.

Bezsprzeczną wartością dodaną dla całego społeczeństwa wynikającą ze stosowania DSR na co dzień jest nie tylko optymalizacja kosztów zużycia energii oraz ciepła, lecz przede wszystkim ograniczenie emisji CO₂. Dziś przy pomocy samouczących się algorytmów można precyzyjnie sterować budynkiem, zmieniając automatycznie ustawienia poszczególnych urządzeń w czasie rzeczywistym.

standardem. Użytkownicy przestrzeni publicznych (czy to w biurze, czy w sklepie, czy w kinie) chcą się czuć komfortowo w miejscu pracy i stawiają poprzeczkę jeszcze wyżej. Odpowiedzialność za otoczenie, postawy proekologiczne, wykorzystanie dostępnych rozwiązań technologicznych mogą zdecydować o ostatecznym krajobrazie zarówno jeśli chodzi o ekologię, jak i układ sił na rynku.

Zachęcam do wzięcia udziału w anonimowym badaniu i zapoznaniu się z wynikami ankiety dostępnymi na stronie IFMA Polska w zakresie komfortu pracy w budynkach biurowych. Uczestnicy ankiety mają możliwość subiektywnej oceny parametrów komfortu takich jak temperatura, wilgotność, ilość świeżego powietrza, oświetlenie. Udowodniono, że niezachowanie właściwych warunków panujących w miejscu pracy ma pośredni wpływ m.in. na wydajność oraz absencję pracowników. Tu widzę konieczność głębszego przyjrzenia się tej kwestii ze strony architektów, właścicieli i zarządców. Ważnym aspektem jest także podnoszenie świadomości wśród najemców.



Bezsprzeczną wartością dodaną dla całego społeczeństwa wynikającą ze stosowania DSR na co dzień jest nie tylko

optymalizacja kosztów zużycia energii oraz ciepła, lecz przede wszystkim ograniczenie emisji CO₂.

stym w zależności od liczby osób przebywających wewnątrz, od danych uzyskanych z sensorów, prognoz pogody itd. Dzięki takiemu zastosowaniu nowych technologii można wewnątrz budynku utrzymywać stałe, optymalne wskaźniki temperatury, wilgotności, stężenia dwutlenku węgla. Przy zastosowaniu DSR nie będziemy musieli ograniczać wydatków na energię kosztem komfortu najemców. Najemcy, którzy wybierają lokalizację swojego biura, coraz częściej zwracają uwagę na aspekty ekologiczne. Stąd też pojawiło się tak wiele zielonych budynków oraz zielone certyfikaty. Wybierając lokalizację miejsca pracy czy edukując pracowników, mamy udział w kształtowaniu warunków naszego otoczenia. Warto myśleć o tych aspektach już w fazie projektowania i modernizacji budynków, a zarazem na etapie planowania i aranżacji przestrzeni biurowej. Aspekty wizualno-estetyczne (takie jak zieleń w budynku, akcje marketingowe zachęcające do korzystania z rowerów czy komunikacji miejskiej) są istotne, lecz powoli stają się

Na koniec zapraszam do lektury artykułów na temat transformacji budynków. Można się dowiedzieć, że np. w Empire State Building dzięki wdrożeniu projektu retrofitu udało się zmniejszyć zużycie energii o 38%, redukując przy tym emitowane CO₂ w ilości 105 tys. t. Podobne przykłady można mnożyć. Rok 2030 będzie przełomowy. UE przyjęła rezolucję dotyczącą redukcji łącznej emisji CO₂ o 40% do tego czasu, czyli mniej więcej tyle, ile produkują wszystkie budynki. Kwestią czasu jest wprowadzenie wymagania, aby nowe budynki były zeroemisyjne.



Tomasz Kwiatkowski

członek IFMA Polska, PLGBC oraz wynoszący minimum projektu badawczego oBEMS (Office Building Energy Management System)



GENERAL[®] PROPERTY

OBSŁUGA TECHNICZNA NIERUCHOMOŚCI

SERWIS INSTALACJI I URZĄDZEŃ TECHNICZNYCH

USŁUGA POGOTOWIA TECHNICZNEGO HELP DESK

PRZEGLĄDY WYMAGANE PRAWEM BUDOWLANYM

Idea grup roboczych przy Polskiej Radzie Facility Management



Polska Rada Facility Management tworzy przyjazną przestrzeń do wymiany poglądów dla profesjonalistów działających w branży FM. Projekt grup roboczych powstający w ramach prac PRFM będzie miał ogromne znaczenie dla wzajemnej edukacji, wymiany poglądów oraz podnoszenia poziomu polskich standardów rynkowych. Przyczyni się on również do wzrostu profesjonalizacji w rynku, a także do lepszego funkcjonowania wzajemnych relacji na linii usługodawca – zamawiający. Wszystko po to, by uwolnić potencjał wiedzy drzemącej obecnie w wielu podmiotach, mogący przysłużyć się szerokiemu gronu odbiorców chcących korzystać z dobrodziejstw, jakie niesie ze sobą stosowanie najlepszych praktyk z obszaru Facility Management. Czym jednak są grupy robocze i w czym będą się specjalizowały?

Krzysztof Kogut, prezes Polskiej Rady Facility Management

Polska Rada Facility Management to projekt branżowy powstały z inicjatywy największych graczy na krajowym rynku FM oraz redakcji magazynu „Real Estate Manager”. To stowarzyszenie zrzeszające

obecnie 15 najważniejszych dostawców usług FM, którego główny cel stanowi lepsza integracja sektora wokół projektów edukacyjnych, standaryzacyjnych i konsolidacyjnych. W chwili obecnej stowarzyszenie

tworzone jest przez blisko 60 Delegatów PRFM, którzy rekrutują się z firm członkowskich oraz niezależnych profesjonalistów mających ogromne doświadczenie zawodowe związane z obszarem FM-u.

Grupy robocze, które w pełni ukonstytuują się pod koniec pierwszego kwartału 2018 r., mają za zadanie precyzyjnie opracować najważniejsze dla branży zagadnienia i podjąć próbę ich uregulowania w postaci standardów, rekomendacji czy narzędzi, a jeśli będzie potrzeba – również badania. Charakter Grup ściśle zależy od ich tematyki przewodniej, jednak w głównej mierze opiera się na następujących zasadach:

- 1) Grupie przewodniczy moderator, odpowiedzialny za nadawanie tempa dyskusji, analizę zagadnień specjalistycznych, tworzenie i zarządzanie kategoriami (zbiory zagadnień z określonego obszaru), a ostatecznie za nadzorowanie wykonania głównego celu Grupy ustalonego przez Zarząd PRFM.
- 2) W grupie bierze udział minimum 5 delegatów lub ekspertów spoza PRFM zaproszonych przez zarząd do zabrania głosu w dyskusjach. Dzieli się oni swoją wiedzą i doświadczeniami na spotkaniach grupy. Uczestnicy rekrutują się zarówno ze strony usługodawców (branży), jak i klientów.
- 3) Spotkania grup odbywają się według kalendarza pracy grup roboczych nadzorowanego przez sekretariat PRFM i składają się z pięciu faz:
 - ▶ Kick off meeting – spotkanie inicjujące, na którym zostają określone cele i droga realizacji zadań grupy.
 - ▶ Adjustment meeting – na którym aktualizowane są cele i wyznaczana jest mapa precyzyjna mapa drogowa oraz rozwazane są narzędzia.
 - ▶ Consultancy meeting (ilość w zależności od potrzeb) – cykl spotkań z klientami i usługodawcami mający na celu zebranie wiedzy z rynku
 - ▶ Online meeting – cykl spotkań w zależności od potrzeb w postaci konsultacji na forum internetowym PRFM lub podczas ustalonych konferencji online lub telefonicznych, mając uwzględnić głosy osób pozostających w dużej odległości od głównego miasta spotkań, czyli Warszawy.
 - ▶ Finishing meeting – faza realizacji zadania, tworzenia standardów, zaleceń, opracowanie badań, analiz itd.
- 4) Każda grupa robocza otrzymuje pełne wsparcie zarządu i sekretariatu PRFM, celem lepszej realizacji swoich zadań.
- 5) Do prac w grupach roboczych mogą być również zapraszane osoby spoza stowarzyszenia celem lepszego rozpoznania danego zagadnienia.
- 6) Spotkania są utrwalane, a ich wnioski każdorazowo rejestrowane za pomocą wideo

i pisemnie przez archiwistę, który je przechowuje i dzieli się nimi na forum internetowym oraz w formie dokumentów.

Obecnie funkcjonuje 7 głównych grup roboczych.

Grupa ds. edukacji

Facility Management opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu profesjonalnego zespołu usług, który musi być realizowany za pomocą wyszkolonych kadr. Ponieważ FM jest z natury dziedziną multidyscyplinarną, wymaga ustawicznego kształcenia



Grupy robocze, które w pełni ukonstytuują się pod koniec pierwszego kwartału 2018 r., mają za zadanie precyzyjnie opracować najważniejsze dla branży zagadnienia i podjąć próbę ich uregulowania.

i stałego podnoszenia poprzeczki. PRFM poprzez swoje prace chce zatem inicjować działania na rzecz lepszego kształcenia przyszłych kadr, które będą w przyszłości obsługiwały procesy FM-owe, zarówno po stronie klientów, jak i usługodawców. W dyskusji na temat edukacji rynku chcemy angażować nie tylko samą branżę i przedstawicieli klientów, ale także uczelnie wyższe i środowiska akademickie, które, jak wierzymy, będą w przyszłości korzystały z owoców pracy PRFM przy tworzeniu przyszłych programów studiów wyższych.

Zadania:

- ▶ współpraca z uczelniami wyższymi przy współtworzeniu kierunków dla branży FM,
- ▶ promocja branży FM wśród absolwentów – projekt ogólnopolskiego systemu praktyk,
- ▶ integracja środowisk akademickich i tworzenie platformy wymiany wiedzy z rynkiem komercyjnym.

Celem grupy jest:

- ▶ stworzenie sugerowanego programu szkoleń edukacyjnych dla różnych środowisk klientów, zawierającego listę porządných umiejętności i kompetencji,
- ▶ stworzenie rekomendowanego programu dla uczelni wyższych zawierającego opis pożądaných kompetencji, umiejętności, przedmiotów i działań.

Grupa ds. administracji publicznej

PRFM zamierza rozpocząć dialog z przedstawicielami administracji publicznej, celem lepszego zdefiniowania potrzeb, jeśli chodzi o uzupełnienie wiedzy i dostarczenie precyzyjnych narzędzi niezbędnych do poprawnego przeprowadzenia procesu postępowania przez podmioty publiczne na zakup usług na rynku profesjonalnego FM-u. Zależy nam, aby wykazywać przed sektorem publicznym, jak wiele korzyści niesie za sobą stosowanie dojrzałego modelu FM zwłaszcza dla głównych beneficjentów publicznego FM-u,

jakimi są obywatele Polski oraz budżet państwa. W tym celu zamierzamy wykorzystywać wiedzę zagraniczną, zwłaszcza z krajów o bardziej dojrzałym rynku, z którego możemy czerpać najlepsze przykłady i wzorce.

Zadania:

- ▶ określenie zapotrzebowania na wiedzę z obszaru usług FM wśród przedstawicieli administracji publicznej,
- ▶ upowszechnianie idei FM w środowiskach rządowych,
- ▶ stworzenie zaleceń i porad dla administracji publicznej w obszarze najlepszych praktyk FM,
- ▶ promowanie idei outsourcingu w administracji publicznej,
- ▶ wpisanie PRFM na listę lobbingową w ewidencji Kancelarii Sejmu,
- ▶ wpisanie zawodu FM na listę Klasyfikacji Zawodów i Specjalności do Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług.

Celem grupy jest:

- ▶ stworzenie rekomendowanego modelu realizacji usług Facility Management na rynku administracji publicznej zawierającego elementy związane z zarządzaniem zmianą i opisem korzyści ekonomicznych i jakościowych z wejścia w taki model.



Grupa ds. standaryzacji

Cel grupy stanowi wytworzenie wspólnych dla całego rynku standardów, jeśli chodzi o składowe całego procesu świadczenia usług typu FM. To jedno z najtrudniejszych wyzwań, przed jakim stoi obecnie Polska Rada Facility Management, bowiem wymaga ogromnego zaangażowania jej najbardziej doświadczonych członków, a także sprawnego kategoryzowania specjalistycznej wiedzy, procedur, terminów oraz standardów technicznych i biznesowych. W praktyce oznacza to precyzyjne opisanie usługi FM – jej składowych, zakresu i obszarów celem lepszego dopasowania do potrzeb poszczególnych grup klientów, oraz do ich przyszłego wzajemnego porównania, czyli benchmarkingu.

Zadania:

- ▶ standaryzacja procesu przetargowego na usługi z obszaru FM,
- ▶ promocja norm i standardów światowych w środowisku FM i wśród klientów – celem wyboru najlepszych, prorozwojowych standardów z obszaru FM,
- ▶ normalizacja i standaryzacja w zakresie słownictwa branżowego,
- ▶ wstępna platforma do benchmarkingu,
- ▶ stworzenie kodeksu etyki zawodowej dla zawodu facility managera.

Celem grupy jest:

- ▶ standaryzacja procesu przetargowego z perspektywy klienta, stworzenie katalogu dostępnych usług w branży FM.

Grupa ds. inteligentnego FM

Nowoczesny Facility Management opierać się będzie na wykorzystaniu narzędzi informatycznych ułatwiających zarządzanie całym procesem i wszystkimi jego składowymi. Cyfrowa rewolucja jaka dokonuje się na naszych oczach we wszystkich obszarach naszego życia oraz w najbardziej relewantnych dla branży FM dziedzinach, czyli w nieruchomościach i infrastrukturze miejskiej, będzie miała ogromny wpływ na to, w jaki sposób będziemy korzystali z nieruchomości w kolejnych latach. PRFM ma ambicje, aby wychodzić naprzeciw wyzwaniom, jakie niesie przyszłość, oraz edukować klientów i rynek profesjonalistów, by lepiej przygotować się do optymalnego wykorzystania narzędzi informatycznych, systemów i technologii również tych z obszaru Internetu Rzeczy (IoT).

Zadania:

- ▶ określenie katalogu narzędzi i rozwiązań z obszaru IT wchodzącego w obszar zainteresowania FM zarówno teraz, jak i w przyszłości,
- ▶ organizowanie spotkań z przedstawicielami świata technologii oraz inwestorów i deweloperów z rynkiem FM,

- ▶ tworzenie standardów w obszarze rozwiązań IT dla rynku FM,
- ▶ analiza rynku pod kątem smart cities i tworzenie zaleceń dla administracji publicznej.

Celem grupy jest:

- ▶ stworzenie rekomendacji w wykorzystaniu inteligentnych technologii w doskonaleniu modelu FM w celu zmniejszenia kosztów oraz poprawy efektywności i jakości świadczonych usług (katalog technologii i oprogramowania).

Grupa ds. HR dla Facility Management

Obecnie wszystkie branże borykają się z problemem braku specjalistycznych kadr i stałym wzrostem zapotrzebowania na nowych pracowników. Problem ten jest odczuwalny również w sektorze FM, który jest szczególnie podatny na braki kadrowe, bowiem w znacznej mierze opiera się na pracy ludzi i trudno go zautomatyzować. PRFM tworzy zatem wyspecjalizowaną komórkę, której zadaniem jest wspomaganie firm członkowskich w rekrutowaniu przyszłych pracowników poprzez podnoszenie ogólnej atrakcyjności zawodowej branży w oczach absolwentów uczelni wyższych, szkół technicznych oraz średnich. Jej celem jest też profesjonalizowanie



struktur HR członków PRFM poprzez szkolenia, wspólne akcje promocyjne skierowane do poszczególnych grup zawodowych, a także badanie zapotrzebowania na poszczególne kompetencje w branży i próby działania reaktywnego.

Zadania:

- ▶ badanie zapotrzebowania na specjalistów z określonych dziedzin wśród firm z branży FM,
- ▶ tworzenie list pożądanych kompetencji,
- ▶ promocja branży FM jako stabilnego pracodawcy,
- ▶ zachęcanie środowisk akademickich i średnio szkolnych do wiązania swojej kariery zawodowej z branżą FM,
- ▶ nawiązanie współpracy z operatorem pozyskującym imigrantów zarobkowych na potrzeby branży,
- ▶ wspomaganie branży FM w tworzeniu programów z obszaru employer branding,
- ▶ publikowanie zaleceń branżowych oraz opinii z obszaru zatrudnienia dla branży FM.

Celem grupy jest:

- ▶ stworzenie ogólnopolskiego otwartego systemu praktyk dla absolwentów szkół średnich, technicznych i uczelni wyższych, które będą się odbywały w firmach członkowskich.

Grupa ds. workplace

Efektywność pracowników biurowych w znacznej mierze zależy od organizacji biura pod względem panującego w nim komfortu, jakości realizacji fit-outu, organizacji przestrzeni oraz usług dostępnych dla wszystkich pracowników. PRFM wzorem

ważna jest dla nas niezależność w kreowaniu przez nich własnych opinii i oceny zagadnień problematycznych, dlatego powstanie specjalny zbiór zasad określający warunki przyznawania tytułu Audytora PRFM. Konsultanci w naszej ocenie są brakującym elementem w łańcuchu świad-

▶ Konsultanci w naszej ocenie są brakującym elementem w łańcuchu świadczenia usług FM i podnoszenia ogólnej profesjonalizacji rynku.

dojrzałych krajów i korzystając z doświadczeń korporacyjnych globalnych firm, zamierza mapować najważniejsze problemy i zagadnienia mające wpływ na jakość pracy w biurze. Wszystko po to, aby podnosić świadomość rynku o tematach związanych z ergonomią pracy i jej przełożeniem na funkcjonowanie organizacji.

Zadania:

- ▶ opracowanie standardów na rzecz efektywnej organizacji biurowej,
- ▶ badanie wydajności zespołów w oparciu o ankiety przeprowadzane we współpracy z office oraz facility managerami,
- ▶ tworzenie poradnika przeprowadzania fit-outów,
- ▶ tworzenie porad i zaleceń dla branży nieruchomości komercyjnych w obszarze biur przyjaznych pracownikowi,
- ▶ dotarcie do deweloperów i architektów w celu przekazania najlepszych praktyk.

Celem grupy jest:

- ▶ stworzenie ankiety satysfakcji pracowników z miejsca pracy zestawionej z poziomem rotacji w firmach a powierzchnią netto przypadającą na jednego pracownika,
- ▶ stworzenie zaleceń i standardów dla lepszej organizacji miejsca pracy w Polsce.

Rekomendowana grupa audytorów

Celem tej grupy jest wytworzenie tzw. trzeciej strony rynku (third parties), czyli rynku konsultantów i doradców niezależnych, którzy swoją wiedzą będą mogli wesprzeć klientów w lepszej organizacji procesów z obszaru FM. Niezwykle

ważna jest dla nas niezależność w kreowaniu przez nich własnych opinii i oceny zagadnień problematycznych, dlatego powstanie specjalny zbiór zasad określający warunki przyznawania tytułu Audytora PRFM. Konsultanci w naszej ocenie są brakującym elementem w łańcuchu świad-

Zadania:

- ▶ stworzenie katalogu ekspertów PRFM, w konkretnych dziedzinach, którzy byliby promowani na stronie stowarzyszenia, odpowiadali na zapytania klientów oraz brali udział w wydarzeniach branżowych jako niezależni specjaliści,
- ▶ stworzenie zasad przydzielania i odbierania tytułu oficjalnego audytora PRFM,
- ▶ wyłonienie i zbudowanie trzeciej strony rynku (doradców) w obszarze FM.

Celem grupy jest:

- ▶ stworzenie kryteriów merytorycznych do przyjmowania audytorów i zasad funkcjonowania audytorów,
- ▶ stworzenie zasad etycznych pracy audytorów,
- ▶ wytypowanie audytorów.

Oficjalne rozpoczęcie działalności Grup Roboczych nastąpi na początku II kwartału i będzie moderowane na stronie www.prfm.pl.

Zapraszamy do współpracy wszystkich ekspertów chcących przyczynić się do poprawy standardów rynkowych niezależnie od tego, czy wywodzą się od klientów, czy usługodawców. Razem uda się nam zmienić branżę na lepsze.

Najczęściej spotykane problemy techniczne w biurach klasy B

Obiekty liczące sobie od kilku do kilkunastu lat wymagają tak samo profesjonalnej obsługi technicznej, jak dopiero co wybudowane inwestycje. Prezentujemy przewodnik po najpopularniejszych usterkach w biurach klasy B. Podpowiadamy, po czyjej stronie – zarządcy czy najemcy – leży koszt ich naprawy i jak można ich się ustrzec.

Krystyna Helińska, prezes zarządu Okin Facility Polska

Słowo o klasach budynków

Kategorie powierzchni biurowych odnoszą się do oznaczeń klas budynków, a w tym klasa A, B lub C, z różnymi modyfikacjami, np. A++ czy B-. Te symbole budowlane odzwierciedlają jakość i lokalizację budynku i są pomocne przede wszystkim przy przygotowywaniu raportów rynkowych. W praktyce kategorie B i C są po to, aby odróżnić te budynki od tych z klasą A. To oznacza, że nie ma jednoznacznej definicji, ale ogólna charakterystyka wygląda tak:

Klasa A

Budynki klasy A odzwierciedlają najwyższy standard budynków biurowych na rynku. Zazwyczaj najlepiej wyglądają, są najlepiej zaprojektowane wewnątrz i mają najlepszą infrastrukturę techniczną. Budynki klasy A mają świetną lokalizację, do której łatwo dotrzeć różnymi środkami transportu, są profesjonalnie zarządzane. W efekcie lokują się w nich duże firmy, które zazwyczaj płacą najwyższe czynsze.

Klasa B

Jeden poziom niżej znajdują się budynki klasy B, które są z reguły trochę starsze, ale nadal mają interesujących najemców i są profesjonalnie zarządzane. Często budynki klasy B są pożądane przez inwestorów, bo dobrze zlokalizowany budynek po renowacji może z powrotem osiągnąć klasę A. Budynki klasy B z reguły nie powinny mieć problemów z funkcjonalnością i powinny być dobrze utrzymane.

Klasa C

To najniższa klasyfikacja budynków i ich powierzchni. Z reguły są to biura starsze niż 20 lat i słabiej zlokalizowane, często na obrzeżach miast lub w słabo skomunikowanych miejscach.

Często przydałby się im gruntowny remont, charakteryzują się przestarzałą technologią budowy i są mało atrakcyjne pod względem architektonicznym. Budynki klasy C mają najniższe czynsze na rynku.

Czynniki warunkujące klasę budynku

Podana klasyfikacja jest generalną zasadą, nie ma międzynarodowych standardów określania klasy budynku, wygląda to podobnie jak w przypadku hoteli. Najważniejsze jednak jest, aby w odczuciu najemcy budynek był wart ceny, którą jest gotów za niego zapłacić.

Główne czynniki, jakie powinno się wziąć pod uwagę przy wyborze klasy biurowca, to:

- ▶ lokalizacja,
- ▶ ogrzewanie i klimatyzacja,
- ▶ pojemność i szybkość wind,
- ▶ bezpieczeństwo i ochrona,
- ▶ wysokość sufitów,
- ▶ komunikacja (samochód, transport publiczny),
- ▶ parking,
- ▶ zasilanie zapasowe,
- ▶ udogodnienia i usługi w pobliżu (pralnie, restauracje, bankomaty).

Usterki i problemy techniczne

Trzeba uczciwie przyznać, że bez względu na klasę biurowca, problemy techniczne są bardzo podobne, ponieważ w głównej mierze instalacje w tych budynkach są jednakowe lub podobne.

Działania prewencyjne mają na celu właściwe utrzymanie instalacji, a także ich poszczególnych urządzeń, jednak wszyscy w branży wiemy, że najbardziej niepożądane i nielubiane są wszelkiego typu awarie, które zazwyczaj zdarzają się



w nocy, w weekendy i święta, kiedy na ogół pracownicy serwisu technicznego nie są obecni w biurach. Poprzez odpowiedni serwis techniczny awarie w budynkach można zminimalizować, ale nie jest możliwe ich wykluczenie w 100%. Trzeba nauczyć się na nie szybko i mądrze reagować, a także w przemyślany sposób minimalizować ich wpływ na infrastrukturę budynku, a przede wszystkim na satysfakcję i ciągłość operacyjną jego najemców.

Poniżej kilka głównych typów takich usterek.

Instalacja klimatyzacji

To w tej instalacji zgłaszanych jest najwięcej usterek. Ich wysyp następuje w okresach przejściowych, kiedy system nie dostosowuje się błyskawicznie do dużych zmian temperatur. Często

powstają także problemy w wyniku zalań z instalacji klimatyzacyjnej. Najczęstszą przyczyną jest rozszczelnienie instalacji wody lodowej lub awaria pompki skroplin. Niestety, nie jesteśmy w stanie przewidzieć takich awarii, a skutki ich wystąpienia bywają kłopotliwe i kosztowne.

Kanalizacja sanitarna

Zdarzają się także usterki związane z niedrożnością kanalizacji sanitarnej, które najemca zgłasza zarządcy. Często okazuje się, że przyczyną takiej niedrożności jest niewłaściwa eksploatacja. Wówczas koszt udrożnienia ponosi najemca.

Windy

Wszyscy wiemy, że wraz ze wzrostem usterek wind wzrasta poziom niezadowolenia najemców, ale i serwisu technicznego. Choć w 99% biurowców awarie wind są rozwiązywane przez autoryzowane, zewnętrzne firmy, to i tak całe niewdzięczne odium niezadowolenia najemców spada na budynekowy serwis techniczny. Niestety, problem nieprawidłowo działających wind może być częstszy w budynkach klasy B z uwagi na starsze typy zainstalowanych w nich wind.

Zasilanie alternatywne/brak zasilania

Dostęp do alternatywnego, back-upowego zasilania w biurowcu to zawsze ogromna wartość dodana każdego budynku, coraz częściej także spotykana w budynkach klasy B. Mimo że bardzo dużym problemem jest awaria zasilania, która odcina budynek i całkowicie stopuje wszystkie jego funkcje.

Awarie w aneksach kuchennych

Notujemy też awarie w aneksach kuchennych, a do najczęstszych należą awarie zmywarek. Zazwyczaj przyczynę tych problemów stanowi nieprawidłowe użytkowanie urządzeń, a koszt naprawy lub wymiany sprzętu leży po stronie najemcy.

System kontroli dostępu

Z reguły zarządca odpowiada za zabezpieczenie powierzchni najmu, dlatego wszelkie usterki systemu kontroli dostępu trafiają właśnie do niego. Jego zadaniem jest zapewnienie sprawnego działania drzwi wejściowych na powierzchni najmu (samozamykacze, elektrozaczepy, zamki, klamki).

Parkingi/szlabany wjazdowe/bramy garażowe

To kolejny obszar, gdzie często pojawiają się awarie, zwłaszcza w okresie zimowym, w którym szlabany wjazdowe oraz bramy garażowe



odmawiają posłuszeństwa. Nic bardziej frustruje najemcy niż to, że nie może on wjechać na swoje miejsce parkingowe lub wyjechać sprawnie z garażu.

Inne

Trzeba jeszcze odnotować drobne naprawy podłóg (choćby odpadający cokół lub podnoszącą się płytkę wykładziny), drobne wady w działaniu drzwi i okien (wypadające klamki z drzwi lub niedomykające się okna, oczywi-

technicznych, zapewniających korzystanie ze światła, ogrzewania lokalu, dopływu i odpływu wody. Nagminne są powyrywane gniazdzka, uszkodzone podajniki w łazienkach czy sterowniki.

Poprzez odpowiedni serwis techniczny awarie w budynkach można zminimalizować, ale nie jest możliwe ich wykluczenie w 100%. Trzeba nauczyć się na nie szybko i mądrze reagować, a co za tym idzie w sposób przemyślany



Poprzez odpowiedni serwis techniczny awarie w budynkach można zminimalizować, ale nie jest możliwe ich wykluczenie w 100%. Trzeba nauczyć się na nie szybko i mądrze reagować.

ście pod warunkiem, że w biurowcu można je otwierać), jak również malowanie ścian, zwłaszcza w hallach windowych. Poza tym drobne naprawy instalacji oraz urządzeń

minimalizować ich wpływ na infrastrukturę budynku, a przede wszystkim na satysfakcję i ciągłość operacyjną jego najemców. W końcu naprawy to codzienność każdego biurowca.

Facility Management dla drapaczy chmur – poznaj cztery złote zasady



Sprawdź, jak zapewnić odpowiednią jakość usług FM w wieżowcach i poznaj oczekiwania ich zarządców. Jakie kompetencje powinien mieć personel takiego obiektu? Jak powinna wówczas wyglądać wewnętrzna komunikacja w organizacji świadczącej usługi FM? Czy potrzebujesz specjalnego oprogramowania do zbierania zgłoszeń od użytkowników budynku?

Szymon Śliwiński

Polska gospodarka rozwija się w bardzo dynamicznym tempie. Dzięki korzystnej koniunkturze oraz sytuacji geopolitycznej obserwujemy ekspansję międzynarodowych korporacji oraz banków światowych na rynku polskim, gdzie otwierane są nowe oddziały, siedziby, centra obsługujące niekiedy całą Europę oraz inne regiony globu.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie powierzchni biurowej spełniającej wymogi niezbędne do zapewnienia przyjaznych miejsc pracy (wyższa produktywność), budowane oraz oddawane do użytkowania są rekordowe ilości powierzchni biurowej klasy A+. Na szczególną uwagę zasługuje Warszawa, która staje się jedną z głównych stolic europejskiego biznesu. Tylko w obrębie Ronda Daszyńskiego powstają i są planowane budynki wysokościowe o łącznej powierzchni użytkowej ponad 300 tys. m², ponadto w ścisłym centrum

powstaje najwyższy w Europie budynek biurowy Varso, mierzący 310 m.

Budynki wysokościowe (powyżej 55 m) rządzą się swoimi prawami na etapie projektowania oraz realizacji w obszarze konstrukcji, instalacji, bezpieczeństwa przeciwpożarowego, gdzie spotykamy wymagania/rozwiązania technologiczne, które nie występują w innych typach nieruchomości. Organizacje oraz ludzie odpowiedzialni za późniejsze funkcjonowanie drapaczy chmur powinni posiadać specjalistyczne kompetencje, techniki oraz narzędzia pozwalające na zapewnienie właściwej eksploatacji, a tym samym komfortu dla najemcy. Ograniczając się do obszaru utrzymania infrastruktury technicznej w czasie eksploatacji budynku, chciałbym przybliżyć kilka kluczowych kwestii determinujących sukces bądź porażkę usługi Facility Management (FM) dla wieżowca.

Na bazie dotychczasowych doświadczeń (wdrozenie oraz zapewnienie usługi FM kilku budynków wysokościowych, z czego dwa z nich są na chwilę obecną w pierwszej piątce najwyższych budynków w Polsce) wyróżniam cztery kluczowe, a zarazem konieczne elementy do zapewnienia oczekiwanej jakości usługi FM:

1. Właściwa struktura organizacji oraz wewnętrzna komunikacja.

Określenie właściwej struktury jest warunkiem podstawowym do dalszego wdrażania usługi.

Założenia, jakie należy rozważyć przy jej formowaniu, to:

- ▶ Wymóg świadczenia usługi 24 h/7 dni w tygodniu. Oznacza to konieczność zaplanowania zmian po 12 godzin (łatwiej

je zorganizować), a dodatkowo taki rozkład godzin może zachęcić część kandydatów do podjęcia pracy (w obecnej sytuacji na rynku jest to istotny element).

- ▶ Czas potrzebny na komunikację oraz dotarcie do miejsca zgłoszenia z niezbędnymi narzędziami. Stosowane ograniczenia, np. możliwość transportu drabiny wyłącznie windą towarową, która wykorzystywana jest podczas trwających aranżacji powierzchni, może kilkukrotnie wydłużyć ten czas.
- ▶ Dobowa liczba zgłoszeń usterek generowana przez najemców. W przypadku kilkudziesięciu zgłoszeń dziennie konieczne są rozwiązania zapewniające skuteczną dystrybucję zadań, uzyskiwanie informacji zwrotnej, raportowanie statusu oraz planowanych działań naprawczych w przypadku złożonych usterek. Brak precyzyjnej informacji zwrotnej od technika wykonującego zadanie rodzi konsekwencje w postaci konieczności ponownej interwencji, opóźnienie w raportowaniu do kierownika obiektu/zarządcy/najemcy, co stanowi wymierną stratę czasu oraz wizerunku profesjonalisty.
- ▶ Charakter oraz oczekiwania najemców budynku. Wbrew pozorom mniejsza liczba najemców nie oznacza mniej pracy (duzi najemcy często mają dodatkowe, specyficzne wymagania np. w zakresie raportowania).
- ▶ Konieczność kodowania i aktualizacji kart do systemu KD. Mając na względzie kilka tysięcy użytkowników budynku, realizacja zadania może wymagać dedykowanej osoby.

Zaprojektowanie skutecznej komunikacji pomiędzy wszystkimi członkami zespołu (zazwyczaj liczącego kilkanaście osób) jest konieczne do efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego, a tym samym efektywnej i sprawnej realizacji usługi. Z uwagi na pracę zmianową oraz liczbę pracowników zorganizowanie zwykłego spotkania z całym zespołem i omówienie najważniejszych kwestii może być wyzwaniem.

2. Odpowiednie kompetencje personelu.

Z uwagi na stosowanie rozwiązań, które nie są popularne, technicy powinni cechować się chęcią do pogłębiania wiedzy, otwartością na nowe systemy oraz umieć korzystać z nowoczesnych narzędzi typu tablet. Drugą ważną

cechą jest kultura osobista oraz podstawowe umiejętności komunikacji, które są weryfikowane podczas kontaktu z przedstawicielem najemcy.

Kadra kierownicza powinna oczywiście mieć wiedzę techniczną i zdolność analitycznego myślenia, jednak równie ważne, a niekiedy bardziej użyteczne są kompetencje miękkie pozwalające na właściwą komunikację (często w języku angielskim) z zarządcą/najemcami/gwarantami/podwykonawcami. Na kierowniku spoczywa również zadanie motywacji całego zespołu, co w świetle dużych wymagań, stresu, liczby spraw, które dzieją się jednocześnie, jest dużym wyzwaniem.

3. Użyteczne narzędzia oraz oprogramowanie wspierające.

Z uwagi na skalę konieczne jest wdrożenie rozwiązań systemowych, które będą wymagać właściwej obsługi zgłoszeń od najemców, realizacji harmonogramu przeglądów czy statusu usterek gwarancyjnych, które po kilku miesiącach osiągają czterocyfrową numerację.

Zapisywanie spraw w kalendarzu czy używanie zestawień w Excelu prowadzi do popełniania błędów oraz nie daje możliwości weryfikacji statusu spraw online przez klienta. Możliwość szybkiej weryfikacji określonych wskaźników jakości usługi jak czas reakcji, liczba otwartych zgłoszeń czy przeglądów jest obecnie standardowym wymogiem rynku FM.

4. Skuteczna komunikacja zewnętrzna.

Świetny specjalista techniczny, który nie potrafi w prosty i zrozumiały dla innych sposób przedstawić rozwiązań, które zastosował, postrzegany będzie jako osoba niekompetentna. Wiele problemów technicznych ciągnie się miesiącami, ponieważ sposób ich prezentacji nie pozwala na podjęcie właściwych kroków/decyzji związanych z uruchomieniem dodatkowych środków. Zarządca powinien posiadać jak najbardziej aktualny status kwestii technicznych z uwagi na bezpośredni kontakt z najemcą oraz właścicielem, dlatego właściwe raportowanie, cykliczne spotkania, uzgodniony proces akceptacji dodatkowych kosztów są nie do przecenienia.

Podsumowując, facility management wieżowców rządzi się swoimi prawami, a procedury, sposób organizacji pracy, komunikacji doskonale funkcjonujący w mniejszych budynkach tutaj wymaga skorygowania już istniejących lub zupełnie nowych rozwiązań uwzględniających inne realia.



Norbert Ślusarczyk
dyrektor ds. usług technicznych
Sodexo Polska On-site Services

Budynki wysokościowe wymagają specyficznej obsługi technicznej. Związane jest to z zadaniami dotyczącymi zaostrzonych przepisów bezpieczeństwa pożarowego, jak np. ewakuacja, a także z organizacją pracy klientów i ich otoczenia.

Sporym wyzwaniem są systemy zarządzania zgłoszeniami w związku z większą liczbą najemców, a tym samym zwiększoną liczbą zgłoszeń indywidualnych. Obsługa techniczna powinna działać w oparciu o profesjonalne systemy komunikacji i raportowania, jak np. IBM Maximo. Dobrym rozwiązaniem jest również Command Center, które zbiera zgłoszenia centralnie, a następnie kieruje je do odpowiednich osób, które znajdują się najbliżej miejsca powstania awarii.

Istotną rolę pełni zarządzanie logistyką i transportem. W tym celu powinny być przygotowane zasady wzajemnej współpracy użytkowników i administracji.

Zespół techniczny powinien być świetnie zorganizowany pod kątem delegowania zadań, odległości i dużego obszaru działania, a także przeszkolony z krytycznych punktów kontroli, sterowania w systemach i instalacjach technicznych oraz zasad komunikacji. Wiedza techniczna i doświadczenie w zakresie obsługi złożonych systemów, przede wszystkim w obszarze automatyki, systemów ppoż. czy elektryki są kluczowe dla tego typu nieruchomości.

Podsumowując, istotne jest ścisłe współdziałanie wszystkich służb i serwisów budynkowych, które w sytuacjach krytycznych muszą komunikować się w sposób spójny, zdecydowany i profesjonalny.

Przychodzimy z południa

Dojrzewali razem z krakowskim rynkiem biurowym, na którym do dziś są liderami. Ich profil działalności opiera się głównie na obsłudze technicznej budynków w zakresie serwisowania instalacji specjalistycznych, a także projektowania i wykończenia systemów HVAC, Fire & Security oraz BMS. FM Solutions, bo o nich mowa, oferuje wszystko, czego można oczekiwać od dojrzałego dostawcy o profilu hard technical FM. W rozmowie z prezesem zarządu Grzegorzem Gałką poznajemy krótką historię firmy oraz dowiadujemy się, jakie plany rozwoju ma ten niezwykle ambitny gracz, który wyrastał u boku małopolskiego lidera rynku deweloperskiego – Grupy Buma.

Rozmawiał: Krzysztof Kogut



► Jaka jest historia FM Solutions?

Firma powstała w 2014 r. w efekcie przekształcenia BUMA Service, zajmującej się początkowo świadczeniem usług typu Facility i Property Management, w nowy podmiot charakteryzujący się wieloma cechami atrakcyjnymi dla nowoczesnego rynku nieruchomości biurowych. Wywodzimy się zatem wprost z Grupy BUMA, która do dziś specjalizuje się w działalności deweloperskiej zarówno na rynku mieszkaniowym, jak i komercyjnym. Mając taki rodowód, posiadamy przewagę nie tylko w samym utrzymaniu technicznym instalacji, ale także w ich projektowaniu i realizacji od podstaw. Moim zdaniem, to niezwykle ważna kombinacja cech dla wszystkich klientów chcących zapewnić sobie obsługę na

najwyższym standardzie w modelu end 2 end. Jednak z czasem, aby móc sprawnie wypłynąć na szersze wody i unikać konfliktu interesów z innymi klientami z branży deweloperskiej zapadła decyzja o wydzieleniu działalności serwisowej i utworzeniu nowej firmy w ramach przekształconej struktury. Chcieliśmy zaist-

Data Center, przemysłowych systemów klimatyzacji, a także automatyki budynkowej i BMS. Dzięki wsparciu doświadczonych inżynierów i specjalistów, których rekrutowaliśmy z niemałym trudem, stworzyliśmy zespół ludzi, który teraz sprawnie rozbudowuje czy modyfikuje te instalacje.

► **Nie chcemy decydować się na stosowanie cen dumpingowych czy bezwzględnej walkę o talenty. Nie zależy nam na drastycznym, niekontrolowanym wzroście. Chcemy rozwijać się w oparciu o zdrowe kontrakty i klientów świadomych swoich potrzeb.**

nieć szerzej na rynku ogólnokrajowym w oparciu o nową markę i nowy, ambitny zespół ludzi składający się przeważnie z doświadczonych inżynierów. Zmiana brandu zaowocowała zwiększeniem nacisku na głębszą specjalizację oraz profesjonalizację naszego zespołu. Zaczęły powstawać nasze autorskie narzędzia help deskowe. Dużo większy wysiłek zaczęliśmy wkladać w obsługę bardzo specjalistycznych instalacji technicznych, nie tylko na południu Polski, w rejonie Małopolski i Krakowa, skąd się wywodzimy, ale i w innych regionach kraju.

Zwracają się do nas klienci którym zależy na obsłudze skomplikowanych instalacji typu

Nasza działalność w nowej formule trwa zaledwie od 3 lat i choć sprawnie działamy już w regionach Polski południowej (Krakowie, Katowicach czy Wrocławiu) to jednak kolejne regiony są dla nas wciąż wyzwaniem. Zdajemy sobie sprawę, że ze względu na skomplikowany rynek pracy będzie nam trudno od razu zbudować silną pozycję. Nie chcemy jednak decydować się na stosowanie cen dumpingowych czy bezwzględnej walkę o talenty. Nie zależy nam na drastycznym, niekontrolowanym wzroście. Chcemy rozwijać się w oparciu o zdrowe kontrakty i klientów świadomych swoich potrzeb.

► Czym charakteryzuje się Pana zdaniem rynek krakowski?

Z pewnością nasz lokalny rynek usług FM nie był przygotowany na tak szybki wzrost podaży nowej powierzchni biurowej. Dynamika powstawania nowych obiektów była i wciąż jest tutaj ogromna i te firmy, które w odpowiednim czasie nie stworzyły własnego zaplecza specjalistów i doświadczonych pracowników, nie sprostały wymogom czasu. Nam się to udało i cieszę się, że jesteśmy liderem w tym regionie, mogąc oferować naszym klientom usługi profesjonalnego zespołu składającego się obecnie z blisko 80 ekspertów. Rynek małopolski to zagłębie wykorzystania nowoczesnych instalacji typu BMS w budynkach biurowych. Pamiętajmy, że Kraków to drugi rynek biurowy w Polsce oferujący już teraz ponad 1 mln m² powierzchni. Nowoczesne technologie, powszechna bliskość znanych marek z obszaru IT oraz duża aktywność sektora produkcyjnego narzucają pewne wymagania względem jakości świadczonych usług. Cieszę się, że możemy sprostać tym oczekiwaniom i być dostawcą bardzo kompleksowym.

► Jak zaczęła się Pana kariera w branży FM?

Dziedzina FM zainteresowałem się ponad dziesięć lat temu, kiedy pojęcie to nie było jeszcze w Polsce powszechnie znane i rozumiane. Pracując jako inżynier w firmie Nidec Motors & Actuators dostarczającej komponenty do branży automotive, miałem okazję poznać zachodnią perspektywę spojrzenia na tematykę FM, co dało mi ogromny zastrzyk wiedzy. Tam też z początku zajmowałem się obszarem utrzymania nieruchomości grupy obiektów biurowych i produkcyjnych. W międzyczasie zapadła decyzja o wybudowaniu nowej fabryki w Niepołomicach. Zostałem tam oddelegowany do koordynacji realizacji wszystkich instalacji, transferu maszyn ze starej lokalizacji i przenoszenia innych instalacji. Kraków jeszcze wtedy raczkował, jeśli chodzi o nieruchomości biurowe, jednak ja dzięki wcześniejszym doświadczeniom znałem już specyfikę większości instalacji dostępnych na rynku, a ponieważ uczyłem się na politechnice, kwestie zarządzania automatyką budynkową miałem w jednym palcu. Zadanie zostało zrealizowane z powodzeniem, a ja, po jakimś czasie zacząłem szukać nowych wyzwań zawodowych. Znalazłem pracę w jednym z pierwszych obiektów biurowych Grupy BUMA jako facility manager. Był to dla nas okres gwałtownego wzrostu. Z czasem stanąłem na czele wyłaniającej się dopiero grupy technicznej i rozwijających się grup serwisowych – zostałem dyrektorem operacyjnym. Przyszedł jednak czas na

kolejne zmiany i wraz z powstaniem nowej spółki – FM Solutions podjęliśmy również nowe wyzwania, ale o tym już mówiliśmy.

► Jaka jest Pana ocena branży FM?

Jeśli chodzi o samych klientów, trzeba głośno powiedzieć, że są oni coraz bardziej wymagający, jednak niestety często idzie to w parze z oczekiwaniem najniższej ceny za obsługę. Konkurowanie samą ceną jest bardzo szkodliwe dla branży, dlatego staramy się go unikać. Szukamy zatem takich gałęzi FM, w których możliwe jest konkurowanie również innymi czynnikami, zwłaszcza jeśli chodzi o zespół serwisów specjalistycznych, które wymagają eksperckiej i niszowej wiedzy technicznej. Odnosząc się do właścicieli kompleksów biurowych: uważam, że presja kosztowa raczej się nie zmniejszy, jednak jeśli spojrzymy na biznes z perspektywy najemcy, który nadal ma swoje oczekiwania względem jakości obsługi powierzchni, okazuje się, że mamy tutaj o wiele większe pole do popisu. Najemca ma bowiem żywotny interes w tym, aby jego procesy i core business mogły być realizowane zgodnie z założeniami bez hamowania jego potencjału. W związku z tym staramy się skupiać na najemcach korporacyjnych, którzy realizują bardzo wymagające procesy, często na skalę globalną. Wysoka jakość obsługi wiąże się również z minimalizowaniem poziomu ryzyka i zapewnieniem ciągłości pracy budynków i zespołów w nich pracujących. Dotyczy to zwłaszcza branży finanso-

Z pewnością rynek mieszkaniowy stał się bardziej otwarty na nowości i poszukuje specjalistycznych udogodnień technologicznych, które wymagają zaawansowanej obsługi i wsparcia technicznego. Nowopowstające spółdzielnie mieszkaniowe kierują do nas coraz więcej zapytań ofertowych związanych z obsługą tego typu obiektów. Ich oczekiwania oraz wymagania dotyczące jakości obsługi w dzisiejszych czasach stają się zdecydowanie większe. Rynek mieszkań i cały obszar residential wymaga czegoś więcej niż tylko usług prostej ochrony, złotej rączki czy utrzymania czystości. Nowoczesne i zaawansowane technologicznie nieruchomości z górnej półki wymagają szczególnego pietyzmu w obsłudze i profesjonalnego specjalnego podejścia. Już teraz mogę powiedzieć, że zdobywamy doświadczenie, które w przyszłości będzie bazą naszej oferty dla rynku mieszkaniowego.

► Do czego zmierza Pana zdaniem branża? I dlaczego zdecydował się Pan przystąpić wraz z FM Solutions do Polskiej Rady Facility Management?

Czeka nas przede wszystkim konsolidacja, mniejsze firmy będą coraz częściej wchłaniane przez większe podmioty i jest to nieuniknione. To ważne dla stabilizacji całej branży. Uważam, że będzie to bardzo ciekawy pod względem obserwacji proces, na końcu którego dowiemy się, jakie strategie okazały się słuszne. Przystępujemy do Polskiej Rady Facility Management, bowiem uważamy, że profesjonalizacja usług jest odpowiedzią na obecne bolączki branży. Wierzmy, że dojrzały

► **Konkurowanie samą ceną jest bardzo szkodliwe dla branży, dlatego staramy się go unikać. Szukamy zatem takich gałęzi FM, w których możliwe jest konkurowanie również innym czynnikami, zwłaszcza jeśli chodzi o zespół serwisów specjalistycznych, które wymagają eksperckiej i niszowej wiedzy technicznej.**

wej, produkcyjnej, technologicznej czy R&D, które są szczególnie narażone na konsekwencje związane z przestojami.

► Jakie rynki będą się otwierać na usługi z obszaru FM?

dialog pomiędzy konkurencją jest potrzebny, by budować dobrą opinię o sektorze w oczach strony klienckiej. Sądzimy, że wspólna edukacja obu stron – klientów oraz usługodawców – przyczyni się do poprawy jakości branży, na czym bardzo nam zależy.

Przeprowadzka firmy od A do Z



Przeprowadzka do nowej lokalizacji coraz częściej okazuje się koniecznością dla dynamicznie rozwijających się firm, zatrudniających nowych pracowników. Gdy w biurze zaczyna brakować miejsca, a wynajmowana przestrzeń nie spełnia już naszych oczekiwań, z pomocą może przyjść firma doradcza. Na drodze do nowej siedziby czyha jednak wiele pułapek, z którymi przyjdzie nam się zmierzyć. Podpowiemy, jak uniknąć przykrych niespodzianek i sprawnie, krok po kroku, przejść przez cały proces zmian, by cieszyć się pracą w nowym, dostosowanym do naszych potrzeb otoczeniu.

Ewa Sroka

Krok pierwszy – ustalenie celów

Planując przeprowadzkę firmy, w pierwszej kolejności należy rozważyć cele, które chcemy osiągnąć, oraz to, czy ze zmianą lokalizacji firmy mają wiązać się inne, dodatkowe procesy. Przeprowadzka jest dobrym momentem, żeby zmienić złe nawyki czy wyeliminować nieprawidłowości wewnątrz firmy. Już podczas wstępnego planowania procesu warto rozważyć kwestię zmiany kultury

organizacji w firmie. Przeprowadzka nie musi bowiem oznaczać jedynie zmiany lokalizacji firmy. – Nowe biuro może stać się swego rodzaju katalizatorem zmian, a od podjęcia kluczowej decyzji, dotyczącej naszych oczekiwań wobec całego procesu, zależy planowanie kolejnych etapów tego rodzaju przedsięwzięcia – twierdzi senior partner w Colliers International, dyrektor działu workplace innovation.

Krok drugi – ustalenie harmonogramu działań

W przypadku średnich i dużych firm planowanie przeprowadzki trzeba zacząć z dużym wyprzedzeniem. Cały proces zazwyczaj trwa ok. dwa lata, zdarza się jednak, że konieczny jest dłuższy okres – nawet trzy lata w przypadku bardzo dużych firm. Określenie optymalnego czasu potrzebnego na realizację poszczególnych etapów przeprowadzki

jest bardzo istotne. – Gdy mamy odpowiednio rozłożony harmonogram, nawet w przypadku powstania jakichkolwiek opóźnień sytuację można oparować i zdążyć przed deadline. Rolą managera jest zadbanie o dotrzymanie terminów i dyscyplinę podczas pracy nad projektem – podkreśla Alicja Janowska administracja manager Grupy Pracuj. Na tym etapie warto także nawiązać współpracę z firmą doradczą, która pomoże nam wybrać najlepszą lokalizację dla naszej nowej siedziby, przeprowadzić badania i wybrać strategię działania.

Krok trzeci – przeprowadzenie ankiet

Ważnym etapem, poprzedzającym przeniesienie firmy do nowej lokalizacji, jest ustalenie wyglądu nowego środowiska pracy. W podjęciu takiej decyzji pomocne może okazać się przeprowadzenie ankiet wśród pracowników. Ich liczba w dużej mierze zależy od kultury firmy. Niezależnie jednak od zwyczajów panujących w naszej firmie już na początku myślenia o zmianach trzeba zaplanować cały proces badawczy. Warto w tym celu rozważyć możliwość zaangażowania zewnętrznej firmy, ponieważ rozmowa z osobą niezwiązaną na co dzień z naszą organizacją będzie sprzyjała otwartości w komunikowaniu swoich potrzeb przez pracowników. Należy pamiętać, że przeprowadzka dotyczy wszystkich zatrudnianych w firmie osób, dlatego ich głos powinien mieć realny wpływ na wprowadzane zmiany.

We wstępnym etapie planowania przeprowadzki warto przeprowadzić wśród pracowników ankietę obejmującą wiele kwestii, m.in. zadowolenie z obecnego biura, form pracy, lokalizacji czy atmosfery panującej w firmie. Tego rodzaju informacje pomogą nam ustalić potrzeby i oczekiwania pracowników, a także wyeliminować dotychczasowe błędy. Trzeba jednak pamiętać, że potrzeby będą różne, w zależności od poszczególnych zespołów, dlatego preferencje pracowników należy badać w ramach określonych grup pracowniczych. Warto zapytać również przełożonych poszczególnych działów o charakterystykę ich pracy oraz współpracę z innymi działami. Na tej podstawie dowiemy się, jak w nowej lokalizacji rozlokować wszystkie zespoły pracowników w taki sposób, by komunikacja między nimi mogła przebiegać płynnie. Część firm decyduje się też na badania obserwacyjne, aby zweryfikować zgodność przeprowadzonych ankiet z rzeczywistością. Sylwia Pędzińska, która odpowiadała za przeprowadzkę wielu firm, wskazuje, że często podczas tego rodzaju badań odkrywa się rozbieżności pomiędzy rzeczywistością a tym, co pracownicy deklarują w ankietach. – Pracownicy działu sprzedaży w jednej ze współpracujących z nami firm wskazali, że większość czasu spędzają, rozmawiając przez telefon



z klientami. Podczas obserwacji okazało się natomiast, że właściwie tego nie robią. Rozmowa z pracownikami pokazała przyczyny takich rozbieżności. Okazało się, że pracownicy rozmawiali przez telefon poza biurem, ponieważ warunki w biurze na to nie pozwalały. W takiej sytuacji należy przyrzeć się problemowi i poszukać najlepszego rozwiązania sytuacji – mówi Sylwia Pędzińska.

Ponowneankiety warto przeprowadzać wtedy, gdy wprowadzamy w firmie bardzo duże zmiany. Badanie tzw. barometrów nastrojów (tj. nastawienia pracowników do konkretnego tematu i ich wiedzę o temacie) pozwala kontrolować, jak proces wprowadzania zmian przebiega w firmie. Taka ankieta powinna być powtarzana co 2-3 miesiące, a jej wypełnienie nie powinno trwać dłużej niż

m.in. dostępność potencjalnych pracowników w danym rejonie, miejsce zamieszkania swoich pracowników, potrzebę obniżenia kosztów najmu, liczbę pięter w budynku, dostęp do przestrzeni co-workingowych czy centrów konferencyjnych. Potrzeb może być wiele, jednak wszystkie powinny być jasno sprecyzowane. Chcąc wyłonić najlepszą dla nas ofertę, warto zapytać wszystkich oferentów o to samo. – Najlepiej przygotować zapytanie zawierające istotne dla nas kwestie. Wówczas łatwiej będzie zweryfikować, która oferta jest dla nas najkorzystniejsza. Bazując na własnym doświadczeniu, mogę też stwierdzić, że warto oglądać dostępne na rynku nieruchomości w towarzystwie wybranego przez nas architekta – radzi Alicja Janowska.



Należy pamiętać, że przeprowadzka dotyczy wszystkich zatrudnionych w firmie osób, dlatego ich głos powinien mieć realny wpływ na wprowadzane zmiany.

2-3 minuty. Około 4-6 miesięcy po przeprowadzce do nowej lokalizacji wskazane jest także przeprowadzenie ankiety podsumowującej wszystkie zmiany.

Krok czwarty – wybór lokalizacji

Wybór odpowiedniej lokalizacji zależy od potrzeb najemcy, jednak im wcześniej zaczniemy szukać właściwego miejsca, tym większy będziemy mieć wybór dostępnych nieruchomości. Podejmując decyzję o przeprowadzce, firmy biorą pod uwagę

Przyglądając się dostępnym na rynku lokalizacjom, warto sprawdzić, w jaki sposób i skąd nasi pracownicy dojeżdżają do biur oraz upewnić się, że w okolicy nowej siedziby będą mieli dostęp do różnych form transportu. Zazwyczaj szczególnie problematyczną kwestią są miejsca parkingowe. Nie należy jednak unikać tego tematu. Jeśli w nowej lokalizacji jest mniej miejsc niż w poprzedniej, można rozważyć np. rotacyjne przekazywanie kart parkingowych między pracownikami czy przekazywanie

kart innym pracownikom w przypadku czyjejs obecności (zwolnienia chorobowego czy urlopu). Błędem w wyborze lokalizacji często okazuje się zwracanie uwagi wyłącznie na czynsz efektywny. Zdaniem Sylwii Pędzińskiej, na kwestię kosztów należy spojrzeć nieco szerzej. Może się bowiem okazać, że w nowej lokalizacji, w której czynsz będzie wyższy niż w poprzedniej, uda się bardziej efektywnie zagospodarować mniejszą przestrzeń, co przełoży się na zmniejszenie kosztów najmu. Warto w tym miejscu wspomnieć także o kosztach eksploatacyjnych. Aby uniknąć przykrych niespodzianek, podczas negocjowania umowy powinniśmy sprawdzić, co one obejmują.

– Kiedy mamy już wybraną nową lokalizację i podpisaliśmy umowę najmu, kluczową dla najemcy kwestią jest sprawdzenie wszystkich określonych w umowie dat i rozpisanie harmonogramu działań, które należy wykonać przed datą przeprowadzki – podpowiada Alicja Janowska.

Krok piąty – rozmowy z managerami i zarządem

Największa odpowiedzialność za przeprowadzenie całego procesu zmian w firmie zazwyczaj jest po stronie office managera. Należy jednak pamiętać, że tak duże przedsięwzięcie jak przeprowadzka firmy do nowej siedziby wymaga zaangażowania także innych pracowników. Warto utworzyć interdyscyplinarny zespół, składający się z przedstawicieli różnych działów. Wsparcie pracowników odpowiedzialnych za administrację, IT czy HR może okazać się szczególnie istotne. Dobrze, jeśli w grupie wspierającej office managera znajdzie się też osoba odpowiedzialna za komunikację w firmie. Stworzenie takiego zespołu może uchronić nas przed ryzykiem pominięcia jakiejś ważnej kwestii. Oczywiście bardzo istotne jest również wsparcie ze strony zarządu firmy. Bez tego nie powiedzie się żadna zmiana. Jak podkreśla Alicja Janowska: *Zarząd jest organem, który nie tylko zgadza się na wprowadzane zmiany, ale jest też ich orędownikiem. Kiedy zarząd chce zmian, w cały proces zaangażują się także pracownicy.*

Office manager musi najpierw zrozumieć, jakie zmiany zarząd chce wdrożyć, a później wprowadzić je w życie. Jeżeli zarząd ma określoną wizję zmian, która nie pokrywa się całkowicie z wizją naszych pracowników, warto te rozbieżności przedyskutować, żeby znaleźć najlepsze rozwiązanie spornych kwestii. Ważne jest również to, by zarząd firmy miał spójną koncepcję całego projektu. Jeśli zarząd nie poprze jakichś zmian, to mało prawdopodobne, że uda się je przeprowadzić, a niechęć wobec zmian ze strony najważniejszych osób w firmie może przełożyć się na niechęć ze strony pracowników, obserwujących reakcje swoich przełożonych.



Zdaniem Sylwii Pędzińskiej, odpowiedzialnej m.in. za opracowanie strategii nowego biura Grupy Pracuj, w tym wypadku ma swoje zastosowanie prosta zasada: „przykład idzie z góry”. – Jeśli zależy nam na pozytywnej reakcji pracowników na wprowadzane przez nas zmiany, sami musimy optymistycznie odnosić się do nowych rozwiązań. Pracownicy są bowiem tą grupą, którą – wbrew pozorom – najłatwiej jest przekonać do zmian, warunkiem jest jednak akceptacja ze strony przełożonych – przekonuje.

Osoby mające doświadczenie w przeprowadzaniu firm do nowych siedzib zazwyczaj wskazują, że najtrudniejsze rozmowy o zmianach przeprowadza się z managerami średniego szczebla, ponieważ to oni przez wprowadzenie nowych rozwiązań najczęściej mogą stracić. Duży opór managerów pojawia się zazwyczaj w sytuacji, gdy zmieniamy sposoby pracy. Sylwia Pędzińska radzi, by w takich przypadkach włączać managerów średniego szczebla w cały proces. – Należy pamiętać, że strach managerów przed zmianami często wynika z tego, że nie wiedzą, jak poradzić sobie z nowymi rozwiązaniami, ponieważ nikt ich w danym zakresie nie przeszkolił. Managerowie potrzebują wsparcia, jeśli chodzi o narzędzia zarządcze, potrzebują wiedzy na temat tego, jak zarządzać zespołem na nowych

zasadach, dlatego ważne, by pomóc im odnaleźć się w nowej sytuacji. Należy wysłuchać wszelkich obaw komunikowanych przez tę grupę. Aby zrozumieć przyczyny niechęci wobec zmian, warto wcielić się w rolę psychologa. Lęki zazwyczaj mają swoje źródło i warto do niego dotrzeć, by móc rozwiązać wszelkie wątpliwości. Oczywiście zawsze znajdą się także osoby, których nie uda się przekonać. Zazwyczaj ta grupa stanowi ok. 10% pracowników. Choć przekonanie managerów do nowych rozwiązań nie jest łatwe, trzeba pokazać im, co dzięki przeprowadzce mogą zyskać i wytłumaczyć, dlaczego wprowadzamy zmiany. Pracownicy muszą dostrzec korzyści z wdrażanych przez nas rozwiązań. – Należy także pamiętać, że firmy (nawet działające w tej samej branży) często różni kultura organizacyjna. Dla jednych ważniejsze są np. finanse, dla innych pracownicy. Do tych aspektów też należy dostosować komunikację i proces wprowadzanych zmian – wskazuje Pędzińska

Krok szósty – prowadzenie konsultacji z pracownikami

Pracowników należy powiadomić o przeprowadzce odpowiednio wcześniej, najlepiej już wtedy, gdy wybierzemy nową lokalizację. Jeśli zdecydujemy się na bieżąco informować pracowników



o planowanych zmianach, łatwiej będzie im płynnie przejść przez cały proces. Warto postawić na otwartą komunikację. Alicja Janowska wskazuje, że niezwykle ważne jest to, by komunikacja na każdym etapie wspierała cały proces zmian i przebiegała obustronnie. Nie można jedynie komunikować pracownikom podjętych odgórnie decyzji. Trzeba angażować ich w całe przedsięwzięcie. Można w tym celu wykorzystać np. fora na portalach społecznościowych. Zaproszenie pracowników do podzielenia się swoimi inspiracjami, dotyczącymi wymarzonego miejsca pracy, także może okazać się dobrym pomysłem. Prostem i skutecznym rozwiązaniem, które pozwoli nam zebrać propozycje aranżacji nowego biura, będą tablice na inspirujące zdjęcia. Wspólny wybór najciekawszych aranżacji spowoduje, że pracownicy nie tylko zaangażują się w proces przeprowadzki, ale także poczują, że mają w tym procesie swój udział. Ciekawym rozwiązaniem może być również stworzenie showroomów, w których zaprezentowane zostaną wybrane elementy wyposażenia nowych przestrzeni. Warto także zachęcić pracowników do testowania mebli biurowych, a następnie wystawiania dla nich rekomendacji. Na tej podstawie łatwiej będzie podjąć decyzję o wyborze wyposażenia do naszej nowej siedziby.

Co podczas przeprowadzki może nas zaskoczyć i jak uniknąć pułapek?

Podczas przeprowadzki firmy możemy zmierzyć się z wieloma nieprzewidywanymi sytuacjami. Co może nas zaskoczyć?

▶ Opóźnienia w budowie, za które winę ponosi deweloper

Gdy deweloper odpowiada za opóźnienie w budowie, zazwyczaj zostaje obciążony karą finansową, jednak dla przyszłego najemcy może to oznaczać konieczność przeniesienia firmy na jakiś czas do lokalu tymczasowego.

▶ Źle oszacowany koszt fit-outu

Gdy źle oszacujemy koszty fit-outu, początkowe założenia finansowe okażą się niewystarczające. Wtedy pomocni mogą okazać się project manager bądź architekt, którzy poszukają tańszych zamienników potrzebnych nam sprzętów czy materiałów.

▶ Źle oszacowany czas na realizację poszczególnych zadań

Należy pamiętać o przeznaczeniu odpowiednio długiego czasu na kolejne etapy przeprowadzki i wykonanie poszczególnych zadań w ramach tych etapów. W bardzo dużych firmach, które mają niewielki dział IT, trzeba np. pamiętać o czasie potrzebnym na wykonanie wszystkich podłączeń, aby w dniu przeprowadzki wszystko sprawnie działało.

▶ Przepustowość wind

Podczas przeprowadzki bardzo ważną kwestią jest sprawdzenie przepustowości wind w budynku. Należy wziąć pod uwagę rozmiar windy, aby uniknąć problemów z transportem mebli na wyższe piętra biurowca.

▶ Usunięcie niepotrzebnego wyposażenia wewnątrz

Używane biurka, fotele czy inne sprzęty można sprzedać pracownikom za symboliczne kwoty. Inną możliwością jest oddanie niepotrzebnego wyposażenia na cele dobroczynne bądź odsprzedaż mebli i sprzętów mniejszym firmom, których nie stać na zakup nowego wyposażenia do biur. Należy jednak pamiętać, że niezbędne może się wówczas okazać miejsce do przechowywania wszystkich niepotrzebnych nam przedmiotów, np. wynajęty na jakiś czas magazyn.

▶ Brak dostawcy usług

O zmianie siedziby należy poinformować wszystkich dostawców usług. Najlepiej zrobić to 1-2 miesiące przed przeprowadzką. Może się jednak okazać, że któryś z dostawców nie dostarcza swoich usług do wybranej przez nas lokalizacji. Wówczas najemca będzie potrzebował nieco więcej czasu na wypowiedzenie dotychczasowej umowy i znalezienie nowego dostawcy usług.

▶ Oddanie poprzednio wynajmowanej powierzchni

Zdarza się, że najemca ma obowiązek przywrócić w poprzednio zajmowanej lokalizacji jej pierwotny stan, a zatem usunąć elementy, które do przestrzeni wprowadził. Zazwyczaj na takie działania pozostaje niewiele czasu, warto jednak przewidzieć go w swoim harmonogramie.

Jak wskazuje Sylwia Pędzińska, w każdej firmie są osoby, które nie zajmują managerskich stanowisk, ale mają odpowiednią wiedzę w danym zakresie i dzielą się nią z innymi pracownikami. Warto wyłonić takie osoby poprzez wskazanie ich przez innych pracowników lub przełożonych. Reprezentantów poszczególnych działów – tzw. ambasadorów zmiany – należy włączyć w kolejne etapy naszych działań: zapewnić im możliwość komunikowania się na bieżąco

z office managerem i grupą odpowiedzialną za projekt oraz konsultowania zmian i przekazywania nowych ustaleń innym pracownikom. Osoby reprezentujące poszczególne działy powinny cieszyć się zaufaniem ludzi, z którymi na co dzień współpracują. Nie należy się jednak obawiać, że taka funkcja przypadnie osobie niechętnie odnoszącej się do zmian, ponieważ jeżeli przekonamy reprezentanta danej grupy, przekonamy całą grupę.

Kolejna lokalizacja Brain Embassy

Case study

Marka Brain Embassy znana jest ze staranności w doborze elementów aranżacyjnych. Przy otwarciu nowej lokalizacji na warszawskim Mokotowie znów postawiła na sprawdzone rozwiązania.

Biznesowy Mokotów nie może narzekać na małą liczbę nowoczesnych biurowców, ale w tym największym zagłębiu biurowym w Polsce próżno było szukać kreatywnej przestrzeni wspierającej twórcze myślenie i efektywną pracę. Sytuacja zmieniła się we wrześniu 2017 r. wraz z otwarciem Brain Embassy w budynku Adgar Plaza One. Decyzja inwestora o kolejnej lokalizacji Brain Embassy była nie tylko odpowiedzią na zapotrzebowanie na tego typu miejsce w tej dzielnicy biurowej, ale również naturalną konsekwencją sukcesu, jaki odniosła ta kreatywna przestrzeń w budynku Adgar Park West na warszawskiej Ochocie. Firma Adgar i tym razem postawiła na sprawdzonych partnerów – koncepcję architektoniczną i projekt nowej lokalizacji Brain Embassy przygotowały biura projektowe mode:lina™ i Archicon, natomiast za wyposażenie wnętrza odpowiedzialna była firma Kinnarps. – Od dawna byliśmy przekonani, że Biznesowy Mokotów będący siedzibą wielu korporacji to



znakomita lokalizacja dla kolejnej innowacyjnej przestrzeni Brain Embassy. Cieszymy się, że zostało to w pełni potwierdzone przez osoby tam pracujące. Z badania przeprowadzonego w październiku br. przez Kantar TNS na zlecenie Adgar wynika, że aż 91% osób chciałoby pracować w budynku, którego częścią jest przestrzeń taka jak Brain Embassy – mówi Monika Kaczmarczyk, dyrektorka zarządzająca Adgar Conference Group i Brain Embassy.

– Z radością obserwujemy, jak sprawdzają się nasze przewidywania, że projekt Brain Embassy zapoczątkuje nową erę w myśleniu o środowisku biurowym i jesteśmy dumni, że po raz kolejny Kinnarps uczestniczy w powstaniu kreatywnego ekosystemu, zaprojektowanego by przyciągać ludzi otwartych na nowe, inspirujące doświadczenia – mówi Beata Osiecka, CEO Kinnarps Polska, Head of CEE Region.



Najbardziej utytułowane w Polsce miejsce do twórczej pracy

Druga przestrzeń co-creatingowa w Polsce, podobnie jak Brain Embassy zlokalizowana w kompleksie Adgar Park West, została zaprojektowana w oparciu o najnowsze trendy w tworzeniu przestrzeni, które wspierają naturalne powstawanie społeczności, twórczą współpracę między jej członkami oraz rozwój innowacyjnych pomysłów. – Jesteśmy bardzo dumni z tego, że przestrzeń Brain Embassy została doceniona nie tylko przez członków naszej społeczności, ale także przez profesjonalistów. W 2017 r. otrzymaliśmy aż 4 prestiżowe nagrody: Brain Embassy zostało uhonorowane tytułem najlepszego biura coworkingowego w konkursie Office Superstar, tytułem „Innovation of the Year” w konkursie CIJ Awards, Najlepiej Zaaranżowanego Miejsca Pracy w konkursie Eurobuild Awards oraz Najlepszego Biura All-inclusive 2017 r. w kategorii „Z klimatem” w konkursie organizowanym przez Biuro Na Miarę. Ten sukces jest także zasługą naszych partnerów: studia mode:lina™ odpowiedzialnego za projekt oraz firmy Kinnarps, będącej z nami od samego początku, która zadbała o kompleksowe rozwiązania w zakresie wyposażenia wnętrza Brain Embassy na najwyższym światowym poziomie – dodaje Monika Kaczmarczyk.

Odważne rozwiązania

– W aranżacji Brain Embassy przy ul. Postępu w Warszawie znalazły się oczywiście ulubione przez członków społeczności meble, które zdały egzamin w lokalizacji na Ochocie, takie jak Boulees w kształcie piłki do pilatesu, hokery z wysokim oparciem Flex, charakterystyczne stołki Cap i siedziska Frame, stanowiące wyrazistą przestrzenną

formę oraz stoły z elektryczną regulacją wysokości z serii Oberon, czy bardzo praktyczne, sztaplowane i mobilne krzesła 522 wykorzystywane w przestrzeni eventowej. Cieszę się, że dzięki dużej różnorodności stylistycznej miejsc spotkań w Brain Embassy na Mokotowie mogliśmy zaproponować wiele nowych elementów, współgrających z koncepcją aranżacyjną. Klient za każdym razem oczekuje od nas rozwiązań łączących kreatywność z pragmatyzmem, co stanowi dla nas bardzo ciekawe zadanie, które umożliwia nam zaprezentowanie spektrum naszych możliwości – mówi Monika Miksa, key account manager, zarządzająca projektem po stronie Kinnarps Polska.

Dwa piętra nieograniczonych możliwości

Brain Embassy w budynku Adgar Plaza One na Biznesowym Mokotowie zajmuje 2 piętra o łącznej powierzchni 2,4 tys. m², przeznaczonej dla 380 osób. Znajdują się tu m.in.: przestronny



Fakty:

Nazwa: Brain Embassy

Projektant: Studio mode:lina™ oraz pracownia Archicon

Inwestor: Adgar Poland

Metraż: 2400 m² na 2 piętrach

Rok realizacji: 2017

Produkty/rozwiązania:

- ▶ **stanowiska pracy** – biurka Nano, Oberon
- ▶ **fotele obrotowe** – Essencia, Salida
- ▶ **stoły i stoliki** – Oberon, Nest, Couture, Monolite, Matsumoto, Hall
- ▶ **siedziska** – siedziska sztaplowane Cap, piłki Boule, hockery Flex, Nest, Plockepin, fotele Emily, Nest, Hotspot, Frame, Edith, krzesła 522, Deli, Polett, Frankie, Nest
- ▶ **sofy** – Olivia
- ▶ **akcesoria** – donice Shima i Drum, panele ścienne Moon

open space, przestrzeń eventowa na 180 osób, w pełni wyposażone biura zamknięte, sale konferencyjne, strefy relaksu, a także 4 tarasy z wyjątkowym widokiem. Nowo otwarte wnętrza spod znaku Brain Embassy architekci z biura mode:lina™ wypełnili wieloma niespodziankami, których odkrywanie ma za zadanie pobudzać wyobraźnię w trakcie pracy. Każda z sal konferencyjnych opowiada o wielkich umysłach: matematykach (duże liczydło), artystach (grafiki rozchłapanej farby na posadzkach), chemikach (pierwiastki chemiczne), architektach (klocki), naukowcach (biblioteka), fotografach (studio fotograficzne), filmowcach (studio filmowe), projektantach mody (wykroje krawieckie). Uzupełnieniem oferty mniejszych sal jest duży wielofunkcyjny multiroom pełen synaps.

Biuro oparte na wewnętrznej współpracy

Spółka IKEA Business Service Center w Poznaniu przeprowadziła się z Malta Office Park do Centrum Franowo, by być bliżej swojej działalności podstawowej – sklepu IKEA. Powierzchnię wynajęła od siostrzanej spółki, IKEA Centres, a do aranżacji biura wykorzystano oczywiście meble IKEA. To jednak nie wszystko, jeśli chodzi o wewnętrzną współpracę. Marka postanowiła wykorzystać doświadczenia swoich kolegów z innych oddziałów na świecie, by zbudować biuro zgodne z wartościami firmy. O procesie przeprowadzki i aranżacji biura rozmawiamy z Anną Fichtel-Stołecką, office operations manager, a także z Andersem Elmeskovem, communication & change manager z zespołu IKEA World of Working.

Rozmawiała: Angelika Majkut



► **Jak długo trwało opracowanie planu Państwa przeprowadzki i ile czasu trwała sama przeprowadzka?**

Pierwsze rozmowy na temat lokalizacji naszego nowego biura prowadziliśmy latem 2015 roku. Kiedy rozważaliśmy podział funkcyjny całej przestrzeni i zaczęliśmy pierwsze prace nad projektem, pojawił się pomysł wprowadzenia do naszej przestrzeni koncepcji Activity Based Working (ABW). Ta idea była wówczas wdrażana w jednym z głównych biur sieci IKEA na świecie.

O procesie przeprowadzki uprzedziliśmy pracowników. Wszyscy otrzymali od nas informacje o tym, jak powinni się spakować, co ze sobą zabrać do nowej lokalizacji. W naszym biurze zatrudniamy obecnie około 500 osób, dlatego konieczne było etapowe przeprowadzanie

pracowników do nowej przestrzeni. Jednoczesne przeniesienie wszystkich pracowników, chociażby ze względów logistycznych, mogłoby okazać się problematyczne. Ostatecznie cały proces zdecydowaliśmy się podzielić na trzy etapy. Pierwszy, pilotażowy etap objął 50 osób z różnych działów. Pracownicy korzystając z różnych obszarów biura pomagali nam wykryć ewentualne mankamenty nowej przestrzeni, co pozwalało nam od razu je naprawić. Zajęło nam to około dwóch tygodni. Kolejne dwie duże grupy pracowników (każda liczyła około 200 osób) przeprowadzaliśmy do nowego obiektu w tygodniowych odstępach czasowych. Kwestie dotyczące przeprowadzki na bieżąco konsultowaliśmy z managerami. Zależało nam,

aby pracownicy przenosili się do nowego biura w najbardziej optymalnym dla siebie czasie tak, żeby przeprowadzka nie kolidowała z najbardziej pracowitymi okresami w poszczególnych zespołach. Myślę, że ta współpraca była bardzo istotna i pomogła nam również zabezpieczyć potrzeby biznesowe.

► **Czym różni się biuro w Centrum Franowo od Państwa poprzedniej lokalizacji?**

Nowe biuro różni się od poprzedniego pod wieloma względami. Przede wszystkim powierzchnia naszej nowej siedziby jest ponad dwukrotnie większa od tej, którą zajmowaliśmy w Malta Office Park. Wcześniej wynajmowaliśmy lokale



w dwóch budynkach, teraz mamy do dyspozycji jednopoziomową przestrzeń, co korzystnie wpływa na naszą codzienną współpracę. W poprzednim biurze korzystaliśmy z przestrzeni podzielonej na tzw. open space, salki oraz przestrzenie do wypoczynku i aneksy kuchenne. W nowej lokalizacji wprowadziliśmy koncept ABW. W związku z tym stworzyliśmy pięć różnych obszarów pracy (base camp, high focus, virtual collaboration, open collaboration, salki spotkań) przeznaczonych do różnego rodzaju aktywności, z których mogą korzystać oczywiście wszyscy pracownicy. Chcąc zachęcić pracowników do współpracy w nowym biurze, zrezygnowaliśmy z wyznaczania oddzielnej przestrzeni dla poszczególnych działów.

► **Państwa centrum SSC świadczy usługi z zakresu finansów i HR dla wielu organizacji z grupy IKEA. Jak sprawdza się koncepcja ABW w pracy z wrażliwymi danymi?**

Każdy zatrudniany przez nas pracownik przechodzi szkolenie dotyczące pracy z wrażliwymi danymi. Z tego też względu wie, jak właściwie obchodzić się z tego typu danymi w swojej codziennej pracy, niezależnie od tego czy pracuje w koncepcji ABW, czy w „tradycyjnym” open space, jak to miało miejsce w poprzedniej lokalizacji. Jednym z rozwiązań technologicznych pomagających nam zabezpieczyć poufne dane jest system „smart print” w drukarkach. Polega on na tym, że pracownik chcąc coś wydrukować, musi najpierw wczytać dane ze swojej karty



magnetycznej. Takie zabezpieczenie chroni wszelkie poufne informacje przed dostaniem się w niepowołane ręce. Nasi pracownicy korzystali już z tego rozwiązania w poprzedniej siedzibie firmy, dlatego w nowym biurze nie była to dla nich nowość.

► **Jak koncepcja ABW wpłynęła na filozofię pracy w Państwa firmie?**

Kultura organizacyjna w IKEA jest w dużej mierze zdecentralizowana i bazuje na zaufaniu do pracownika. Kiedy zlecamy naszym pracownikom realizację jakiegoś zadania, interesuje nas efekt końcowy tej pracy. W kwestii wyboru metod

które doskonale znają ten koncept. Wspólnie z nimi rozmawialiśmy też z przedstawicielami naszych team leaderów, którzy opowiedzieli nam w szczególności jak wygląda codzienna praca w ich zespołach. Konsultowaliśmy się także z naszymi managerami różnego szczebla, żeby dowiedzieć się, jak ogólnie wyobrażają sobie pracę w naszym shared service w przyszłości. Z pomocą zewnętrznej firmy przeprowadziliśmy też badanie wśród naszych pracowników. Ankieta, którą wypełnili, pozwoliła nam zebrać informacje na temat tego, jak pracownicy czuli się w naszej ówczesnej lokalizacji, co im się podobało, a co moglibyśmy poprawić. Uważam, że głos pracowników przy realizacji takiego przed-



Konsultowaliśmy się z naszymi managerami różnego szczebla, żeby dowiedzieć się, jak ogólnie wyobrażają sobie pracę w naszym shared service przyszłości.

działania, dajemy im wolną rękę. Z tego względu uważam, że koncepcja ABW dobrze wpisala się w naszą filozofię pracy. Oczywiście podjęcie decyzji dotyczącej wprowadzenia tej koncepcji do shared service’u, wymagało konsultacji. Przeprowadziliśmy liczne spotkania z osobami z globalnego zespołu IKEA World of Working,

które szczególnie istotny, dlatego wzięliśmy pod uwagę ich wskazówki. Okazało się, że wiele z ich pomysłów pokrywało się z naszymi, co bardzo nas ucieszyło. Myślę, że dzięki takiej komunikacji pracownicy przekonali się, że ich pomysły zostały wzięte pod uwagę i docenili nasze wysiłki. Dowodem tego były pozytywne



reakcje na nową przestrzeń i liczne podziękowania, które otrzymaliśmy.

► **Jaką rolę odgrywali pracownicy podczas przeprowadzki?**

Stworzyliśmy grupę projektową oraz grupę pracowników „Idea Forum”. W grupie projektowej znalazły się osoby szczególnie ważne dla nas ze względu na pełnioną w firmie rolę (m.in. kluczowi pracownicy działu IT, osoby odpowiedzialne ogólnie za bezpieczeństwo jak również za bezpieczeństwo informacji oraz osoby z działu HR i komunikacji wewnętrznej). Jeśli chodzi o „Idea Forum” to chcąc wyłonić osoby chętne do współpracy przy projekcie, rozesłaliśmy wiadomość do wszystkich pracowników z informacją o tym, co i dlaczego planujemy. Osoby chętne do współpracy same mogły się zgłosić. Gdy grupa się wyłoniła, spotykała się następnie z przedstawicielką naszego zespołu projektowego. Podczas takich spotkań pracownicy omawiali swoje pomysły i wymieniali opinie.

► **Czy myśląc o aranżacji nowego biura, inspirowali się Państwo jakimiś innymi realizacjami?**

Największą inspiracją i pewnym wyznacznikiem standardów, które chcieliśmy wdrożyć, było biuro IKEA w Malmö, które jako pierwsze realizowało koncepcję ABW w świecie IKEA. Cały zespół projektowy udał się tam na tydzień, żeby skonsultować się z zespołem IKEA World of Working. Poza wspólnymi spotkaniami osoby z naszej grupy projektowej odbywały na miejscu spotkania w konkretnym celu, poznając rozwiązania wdrożone w nowym biurze w Malmö. Wielu inspiracji dostarczyło nam, zarówno tamtejsze

biuro, jak i inne miejsca, które odwiedziliśmy. Byliśmy w kilku firmach, niezwiązanych z marką IKEA, żeby zobaczyć inne realizacje koncepcji ABW. Przekonaliśmy się wówczas, jak odmienne mogą być te realizacje. Zasięgnęliśmy przy okazji wielu cennych porad. Dowiedzieliśmy się m.in., że po przeprowadzce do nowego miejsca, warto odczekać pewien czas, zanim wprowadzi się jakieś dodatkowe zmiany, ponieważ sam proces aklimatyzacji pracowników w nowym miejscu wymaga czasu.

► **Jakie rozwiązania techniczne zastosowali Państwo w swoim biurze i czy współpracowali Państwo przy tym projekcie z jakąś zewnętrzną firmą?**

Głównym inwestorem i właścicielem obiektu jest IKEA Centres Polska. Przedstawiciele tej firmy wybierali główny zespół architektów, który sprawował pieczę nad całym naszym projektem od strony technicznej. Wiele rekomendacji różnych rozwiązań technicznych wypływało właśnie od nich. Natomiast jeśli chodzi o podział funkcyjny przestrzeni i aranżację wnętrz, to tym zajmowały się dwie projektantki z dużym doświadczeniem IKEA w tym zakresie. Zależało nam bowiem bardzo na tym, by zachować specyficzny charakter wnętrza IKEA, odzwierciedlający szwedzkość, prostotę i funkcję. Myśląc o aranżacji wnętrza, mieliśmy na uwadze komfort naszych pracowników, ale duże znaczenie miał dla nas także wybór rozwiązań, które pozytywnie wpływałyby na środowisko. Oba te założenia, udało nam się osiągnąć, korzystając m.in. z systemu oświetlenia DALI, który automatycznie steruje natężeniem światła dostosowując je do warunków zewnętrznych. Dzięki zastosowaniu wyłącznie ledowego oświetlenia, generujemy również mniejsze zużycie energii

elektrycznej. Natomiast w kuchni, punktach kawowych i łazienkach zamontowaliśmy krany, które pomagają zmniejszyć zużycie wody. Dzięki tego typu przyjaznym środowiskom rozwiązaniom, otrzymaliśmy certyfikat BREEM na poziomie excellent. Posiadamy również system do prowadzenia wideokonferencji z każdej sali naszego biura lub w obszarze virtual collaboration. Rozmowy mogą prowadzić zarówno pojedynczy pracownicy, jak i większe grupy. Obecnie pracujemy nad aplikacją mobilną, która działając w oparciu o technologię beacon pozwoli nam np. sprawdzić jakie obszary biura są w danej chwili zajęte oraz ile osób przebywa w określonym miejscu. Aplikacja ułatwi także komunikację między pracownikami dzięki możliwości lokalizacji kolegów i koleżanek, co na tak dużej powierzchni biurowej będzie naprawdę pomocne. Wprowadzenie takiego systemu może być korzystne także z punktu widzenia zarządzania biurem, ponieważ dowiemy się, które obszary są chętniej odwiedzane przez pracowników, a które mniej. Być może zebrane w ten sposób dane pozwolą nam w przyszłości wprowadzić pewne udoskonalenia do naszej przestrzeni. Żadne biuro IKEA nie korzysta jeszcze z takiej aplikacji, ale niewykluczone, że pojawi się ona także w innych naszych lokalizacjach po przetestowaniu u nas.

► **Jakie znaczenie miała dla Państwa możliwość współpracy z różnymi spółkami firmy IKEA i to, że jesteście właścicielem zajmowanego obiektu?**

Dużym atutem tego typu set-upu jest to, że wszyscy mówimy „jednym językiem”. Współpraca między naszymi siostrzanymi spółkami na pewno jest prostsza niż współpraca z zewnętrznymi firmami. Kultura pracy jest taka sama i komunikujemy się między sobą w nieformalny sposób. Wiemy także z dużym wyprzedzeniem, ile czasu wymaga np. wyprodukowanie mebli czy ich dostarczenie. Na każdym etapie prac mogliśmy także liczyć na wsparcie naszych kolegów z IKEA Centres oraz IKEA Retail, co było dla nas bardzo cenne.

Jestem dumna z tego, że w stosunkowo krótkim czasie udało nam się połączyć projekt biura z koncepcją ABW. Musieliśmy uporać się z wieloma trudnościami, nie mając wielkiego doświadczenia w tego typu przedsięwzięciach. Niemniej jednak cały proces przeprowadziliśmy tylko z dwutygodniowym opóźnieniem, co przy tak dużym i skomplikowanym projekcie wydają się być nadal bardzo dobrym wynikiem. Szczególnie cieszy nas zadowolenie pracowników. Dzięki ich reakcjom na nową przestrzeń, wiemy, że warto było zaangażować się w ten projekt.





Anders Elmeskov, communication & change manager IKEA World of Working

► **Ma Pan doświadczenie we wdrażaniu koncepcji Activity Based Working w kilku krajach europejskich. Czy istnieją jakieś różnice pomiędzy realizacją tego konceptu w poszczególnych państwach?**

Obecnie w portfelu grupy IKEA znajdują się cztery lokalizacje, w których funkcjonuje koncepcja Activity Based Working. Dwie z nich są nowo otwarte – centrum w Poznaniu oraz centrum pod Frankfurtem. Wspieramy także dziesięć kolejnych tego typu projektów na całym świecie. W dwóch szwedzkich budynkach biura z otwartą przestrzenią, podzieloną na strefy, działają już od jakiegoś czasu. Każde biuro, w którym wdrażaliśmy koncepcję ABW, było inne i wymagało innych rozwiązań. Niezależnie od lokalizacji chcemy jednak tworzyć komfortową, bezpieczną przestrzeń dla naszych pracowników. Z moich doświadczeń wynika, że różnice pomiędzy poszczególnymi biurami nie zależą wyłącznie od rozwiązań, które proponuje koncepcja ABW. Istotne są także elementy architektoniczne budynku. Bardzo ważne jest też to, by ludzie funkcjonujący w danej przestrzeni podzielali te same wartości i wykazywali to samo nastawienie do współpracy. Pracownicy naszych biur powinni móc rozwijać się w przestrzeni, w której codziennie spędzają sporo czasu. Uważam, że podstawową kwestią jest łączenie w biurach trzech elementów: projektu wnętrza, cyfrowych rozwiązań oraz wspólnego podejścia do pracy.

► **Jak różnice kulturowe wpływają na przebieg procesu wdrażania koncepcji Activity Based Working do biur?**

To bardzo złożona kwestia. Oczywiście w różnych kulturach mogą być widoczne różne wartości. Jednak niezależnie od miejsca na świecie,

w którym ulokowane są nasze biura, kultura całej grupy IKEA jest jednakowa. To bardzo ułatwia pracę. Najważniejsze w tym kontekście nie jest pochodzenie, ale wspólne podejście do pracy. Niezależnie od kraju pracownicy muszą mieć tzw. common mindset, czyli posiadać wiedzę o tym, jak pracować w koncepcji ABW, i wykazywać pozytywne nastawienie wobec takiego sposobu pracy. Dlatego w IKEA tak dużą wagę przykładamy nie tylko do projektu wnętrza czy rozwiązań cyfrowych, ale także do procesu zarządzania zmianą. Dopiero kiedy zadbamy o wszystkie trzy elementy, proces wdrażania koncepcji ABW możemy uznać za udany. Trzeba poświęcić dużo czasu oraz zainwestować część swoich środków w procesy zarządzania zmianą. Kiedy to zrobimy, wypracujemy wspólne podejście, a wówczas cały proces będzie można uznać za udany.

► **W jaki sposób koncepcja ABW wpływa na strategię employer brandingową?**

Związek pomiędzy wdrożeniem koncepcji ABW a strategią budowania wizerunku naszej marki na pewno jest bardzo istotny. Im dalej od Skandynawii, tym – w moim odczuciu – ten wpływ jest silniejszy. Cały czas poprzez swoje działania staramy się tworzyć pozytywny wizerunek naszej firmy we wszystkich lokalizacjach na świecie. Chcemy być postrzegani jako marka, która wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom swoich pracowników.

► **W jaki sposób podsumowują Państwo prowadzone przez siebie projekty?**

Po wprowadzeniu konceptu do nowej lokalizacji oczywiście przychodzi czas na podsumowania, dyskusję o tym, jaką naukę przyniósł nam nowy projekt i czy sprawdziły się wszystkie elementy początkowego planu. Kolejnym istotnym krokiem jest zapytanie pracowników o funkcjonowanie w nowej przestrzeni. Po zakończeniu prac zadajemy naszym pracownikom te same pytania, co na początku całego przedsięwzięcia. Na tej podstawie możemy zweryfikować, czy zastosowane przez nas rozwiązania okazały się trafione.

► **W jaki sposób skutecznie zarządzać managerami na odległość, by mieć pewność, że stworzą najlepszą przestrzeń dla pracowników?**

IKEA jako organizacja jest dość zdecentralizowana. Jeśli chodzi o rolę IKEA World of Working, to pełniemy raczej funkcję doradczą, nie podejmujemy ostatecznych decyzji i nie ponosimy odpowiedzialności za ostateczny rezultat projektów. Pozostawiamy to w gestii managerów organizacji liniowej, która zdecydowała się wdrożyć koncept ABW. Do nas natomiast należy wyrażanie opinii na temat poszczególnych rozwiązań. Zawsze informujemy managerów o naszych oczekiwaniach dotyczących wdrażania nowych pomysłów. Prowadzimy dyskusje, dopóki obie strony nie dojdą do porozumienia. Do tej pory udawało nam się wypracowywać dobre porozumienie z przedstawicielami biur na całym świecie.



Biuro powinno się wciąż zmieniać

Marka Mikomax z rodzinnej firmy wyrosła na ważnego gracza w obszarze Workplace. O tym, czym jest smart office, jak będą wyglądały biura przyszłości i dokąd zmierza branża fit out-owa rozmawiamy z Januszem Mikołajczykiem, założycielem i prezesem firmy Mikomax Smart Office.

Rozmawiała: Angelika Majkut

► **Czy mógłby Pan przedstawić drogę rozwoju firmy Mikomax? Jak z rodzinnej firmy meblarskiej stali się Państwo firmą specjalizującą się w obszarze Workplace?**

W latach 80. prowadziłem na małą skalę firmę meblarską. Dopiero w latach 90., po zmianach ustrojowych, mogłem rozwinąć swoją działalność. Rynek mebli biurowych wówczas dopiero powstawał. W początkowym okresie naszej działalności wyposażenie biur było dość standardowe. Dopiero mniej więcej po 2000 roku zaczęły pojawiać się nowe, nieco bardziej zaawansowane rozwiązania. Oczywiście na bieżąco obserwowaliśmy zachodnie trendy. Dopiero ostatnie 10 lat przyniosło nieco inne myślenie o aranżacji biur. Zaczęto skupiać się przede wszystkim na pracowniku i jego potrzebach. Ten kierunek zmian jest aktualny do dziś.

► **Z których rozwiązań są Państwo szczególnie dumni?**

Szczególnie dumni jesteśmy z naszych wiodących produktów. Jednym z nich jest opatentowany przez firmę Mikomax system regulowanych mechanicznie biurek, które można dostosować do własnych potrzeb. Nasze „Stand upy” są alternatywą dla regulowanych elektrycznie biurek. Użytkownik może szybko zmieniać ich wysokość, a dzięki specjalnie zaprojektowanej, lekkiej konstrukcji, nie wymaga to dużego wysiłku. System kabin akustycznych #HUSH to kolejny projekt, który z sukcesem rozwijamy. Chcemy, aby w przyszłości tego typu rozwiązania znajdowały się nie tylko w biurach, ale także poza nimi. Obecnie pracujemy nad takim projektem.





System mobilnych kabin akustycznych zapewniających miejsca do pracy w skupieniu, spotkań ad-hoc i prowadzenia komfortowych rozmów

► **W związku z rosnącą świadomością pracowników obserwujemy współcześnie coraz ciekawsze aranżacje biur i coraz bardziej kompleksową ofertę tego typu usług na polskim rynku. Jak Pan uważa, czym wyróżniają się Państwo na tle konkurencji?**

Uważam, że kluczową kwestią jest dostosowanie się do potrzeb rynkowych. Należy też mieć dobre rozeznanie w potrzebach i oczekiwaniach klienta. W naszej firmie większość projektów opracowujemy we współpracy z klientami. Z pewnością wyróżnia nas podejście do aranżacji biur, ponieważ uważamy, że zastosowania wprowadzane do współczesnych przestrzeni biurowych muszą być elastyczne. Nie można aranżować ich z myślą o kilku najbliższych latach, ponieważ potrzeby pracowników wciąż ulegają zmianom, a biura muszą za tymi zmianami nadążać. Kiedy firmy narzucają swoim klientom konkretne rozwiązania, zdarza się, że poszczególne, ciekawie zaaranżowane przestrzenie, z jakichś powodów nie cieszą się popularnością wśród pracowników. Obserwując tego typu zjawiska, postanowiliśmy tworzyć mobilne elementy wyposażenia wnętrz. Nasze #HUSHe można przedstawiać z miejsca na miejsce, dzięki czemu eliminujemy ryzyko, że zostaną ulokowane w niewłaściwej przestrzeni, a pracownicy nie będą z nich korzystać.

► **Czym jest dla Pana smart office i dlaczego wybrali Państwo właśnie to hasło na promowanie swoich usług?**

Hasło „smart office” towarzyszy nam od około 7-8 lat. Inspiracją do tworzenia usług pod tym hasłem była dla nas podróż do Holandii,

podczas której mieliśmy okazję oglądać nie-standardowe aranżacje biur. Open space, które wówczas tam funkcjonowały, w naszym odczuciu były czymś nowym, wyjątkowo innowacyjnym i w Polsce wciąż niespotykanym. Obserwowanie tych przestrzeni okazało się bardzo cennym doświadczeniem, które skłoniło nas do myślenia. Doszliśmy wówczas do wniosku, że trzeba wymyślić elastyczną koncepcję biura, dzięki której możliwe stanie się aranżowanie miejsca pracy, zgodnie z indywidualnymi potrzebami pracowników. Formuła „smart office” opiera się na założeniu, że nie istnieje coś takiego, jak uniwersalne biuro, wręcz przeciwnie – zakłada, że biuro powinno wciąż ulegać przekształceniom. Z naszych doświadczeń wynika, że dwiema podstawowymi cechami smart office są ergonomia mebli oraz odpowiednia akustyka przestrzeni. Coraz większą popularnością w dużych firmach cieszą się zatem fotele i biurka z regulowaną wysokością, które sprzyjają komfortowi pracy. Zauważyliśmy również, że w popularnych obecnie biurach typu open space pojawia się problemem z hałasem. Postanowiliśmy wyjść naprzeciw temu problemowi, oferując firmom serię kabin akustycznych dla jednej, dwóch lub nawet sześciu osób. Tego rodzaju rozwiązanie pozwala na pracę w skupieniu, ponieważ do wnętrza kabin nie docierają dźwięki z otoczenia. Obecnie pracujemy także nad utworzeniem kabiny „#HUSH Relax”, która zapewni użytkownikom biur możliwość odpoczynku i chwilowego oderwania się od codziennej pracy w wyciszonej przestrzeni.

To jeden z projektów, którego pomysłodawcą był nasz klient.

► **Stosunek pracowników i pracodawców do biura w ostatnich latach bardzo się zmienił. Czym według Pana charakteryzuje się nowoczesne podejście do przestrzeni biurowej?**

Obecnie obserwujemy wzrost znaczenia warunków pracy w biurach. Na rynku jest coraz mniej dobrych specjalistów, dlatego firmom zależy na ich pozyskaniu. Jednym z elementów, dzięki któremu można przyciągnąć wartościowych pracowników, jest atrakcyjny wygląd biura. W ostatnich latach szczególne znaczenie ma także aranżacja wszystkich wspólnych przestrzeni, takich jak strefy relaksu czy aneksy kuchenne. We współczesnych biurach zacierają się granice pomiędzy standardowym miejscem pracy a miejscem spotkań towarzyskich. Biuro się udomawia. Zwrot firm ku pracownikom widoczny jest przede wszystkim w dużych firmach. Mniejsze zazwyczaj wciąż stawiają na tradycyjną aranżację przestrzeni biurowych, choć nie jest to oczywiście reguła. W tym kontekście wiele zależy od polityki firmy.

► **Które z nowoczesnych rozwiązań w aranżacji przestrzeni uważa Pan za kluczowe dla przyszłości biur, a które za nieudane?**

Nieudane rozwiązania w naturalny sposób są identyfikowane, gdy przestają cieszyć się zainteresowaniem pracowników. W ostatnich latach zauważyliśmy, że do lamusa odchodzą



Biurko Stand Up wyróżniony międzynarodową nagrodą Red Dot

klasyczne szafy biurowe, dlatego w ogóle przestaliśmy je projektować. Obecnie odchodzi się także od projektowania gabinetów, dlatego nie mamy ich już w swojej ofercie. Jak już wspomniałem, moim zdaniem przyszłość należy do ergonomicznych, akustycznych i mobilnych rozwiązań. Zauważalnym trendem jest również kreowanie przestrzeni co-workingowych. Ważna okazuje się ponadto ekonomia, dlatego wprowadzamy do swojej oferty rozwiązania, które dzięki ergonomii i mobilności, pozwalają zaoszczędzić ceną przestrzeń, co z kolei przekłada się na obniżenie kosztów najmu powierzchni biurowej.

► **Jak powinna wyglądać współpraca z klientem i rekomendowanie mu takich rozwiązań, które sprawią, że biuro będzie spełniało wymogi techniczne, a jednocześnie okaże się satysfakcjonujące dla klienta pod względami np. estetycznymi?**

Współpraca z klientem zależy od wielu czynników. Często zdarza się, że współpracujemy z firmami, które mają już wstępny projekt biura, przygotowany przez biuro architektoniczne. Wówczas jesteśmy proszeni jedynie o wyposażenie takiej przestrzeni zgodnie z określonymi wytycznymi. Jeśli mamy możliwość rozmowy z klientem, naszym celem jest poznanie jego potrzeb, a następnie zaproponowanie najlepszych rozwiązań. Nie zawsze jednak ten proces jest łatwy. Zazwyczaj klienci nie chcą współpracować tylko z jedną formą, przed podjęciem jakichkolwiek decyzji porównują różne oferty, często też konsultują dostępne rozwiązania ze swoimi architektami. W takiej sytuacji dokonanie wyboru okazuje

się dla nich trudne. Jeśli natomiast podczas rozmowy z klientem dysponujemy dobrymi argumentami, zazwyczaj udaje nam się przekonać go do wyboru takich, a nie innych rozwiązań. Muszę przyznać, że rynek dojrzeva i zwiększa się świadomość firm na temat potrzeby dostosowania przestrzeni biurowych do potrzeb ich użytkowników. Coraz częściej pracodawcy zaczynają rozumieć, że poprzez wprowadzenie do swoich biur nowoczesnych, komfortowych dla pracowników rozwiązań, mogą zwiększać swoją konkurencyjność na rynku.

► **Czy spotkali się Państwo z jakimiś niestandardowymi problemami ze strony klienta? Jeśli tak, to jak udało się je rozwiązać?**

Firmy coraz częściej przeprowadzają się do nowych lokalizacji, co powoduje powstawanie wielu problemów logistycznych. Kilukrotnie zdarzyło się, że musieliśmy dostarczyć takim firmom swoje produkty w bardzo krótkim czasie. Sprzedaż mebli biurowych wiązała się wówczas także z innymi usługami, których oczekiwał od nas klient (np. usunięcie z poprzednio zajmowanej siedziby wszystkich starych mebli). Chcąc sprostać wymaganiom klienta, musimy oczywiście spełniać tego typu prośby.

► **Czy mają Państwo jakieś rekomendacje dla firm, które decydują się na zmianę lokalizacji lub modernizację swojego biura?**

Przede wszystkim odradzam budowanie cokolwiek na stałe. Warto zostawić sobie możliwość jak największej elastyczności w aranżacji

przestrzeni, aby biuro mogło rozwijać się wraz z naszą firmą. Nie warto budować monumentalnych biur, które są ładne, ale niefunkcjonalne.

► **Jakie ciekawe rozwiązania planują Państwo wprowadzić na rynek w najbliższym czasie?**

Obecnie mamy kilka projektów w przygotowaniu. Oprócz koncepcji, o których już wspomniałem, przygotowaliśmy projekt biurowych paczkomatów. Ponieważ w wielu firmach pojawia się problem odbioru paczek, dostarczanych przez firmy kurierskie, postanowiliśmy stworzyć produkt, dzięki któremu kurierzy będą mogli zostawiać przesyłki w specjalnie do tego celu zaprojektowanych miejscach. Nasze plany przewidują także wykorzystanie tzw. Internetu Rzeczy, co oznacza, że chcemy łączyć nasze produkty z aplikacją mobilną. Tego rodzaju rozwiązanie może być przydatne np. przy okazji rezerwowania poszczególnych przestrzeni w biurze.

► **Jak będą wyglądały biura przyszłości?**

Trudno określić, jakie zmiany w tej branży przyniosą kolejne lata. W przeciwieństwie do trendów w wyposażaniu domów, kierunki wyposażania biur zmieniają się dość dynamicznie. Duży wpływ na te zmiany mają nowe technologie i nowe sposoby pracy. Być może w przyszłości okaże się, że biura są już zbędne, ponieważ zaawansowane narzędzia informatyczne umożliwiają pracę z każdego miejsca na świecie. Obecnie zdarza się, że w ramach jednego zespołu projektowego współpracują ze sobą ludzie, przebywający w odległych o tysiące kilometrów miejscach na świecie. Niestety mówiąc o przyszłości w aranżacji wnętrz, możemy jedynie gdybać.

► **W którym kierunku Pana zdaniem będzie rozwijał się workplace?**

Podczas licznych podróży po świecie, zauważyłem, że w różnych krajach panują różne trendy. Moim zdaniem nie można w tym kontekście mówić o istnieniu jakiejś uniwersalnej reguły, jednak w wielu miejscach coraz bardziej widoczny staje się trend udamawiania przestrzeni biurowej. Klienci coraz częściej oczekują aranżacji przytulnego miejsca pracy, w którym ich pracownicy będą chcieli przebywać. Moim zdaniem w przyszłości stracą na znaczeniu meble produkowane na dużą skalę przez sieciówki, ponieważ już teraz rynek podąża w kierunku produkcji mebli dostosowanych do potrzeb konkretnego, indywidualnego odbiorcy.

Twoje miejsce
na komfortową
rozmowę.

mikomax
smart office.

**#HUSH
Phone**



Nowa norma dla pomieszczeń biurowych



Znowelizowane Warunki Techniczne z dnia 1 stycznia 2018 r. wprowadzają nową normę PN-B-02151-4:2015-06, określającą warunki, jakie powinny spełniać pomieszczenia biurowe, by w zależności od funkcji, ograniczyć hałas lub zapewnić dobrą zrozumiałość mowy. Nowa norma jest o tyle istotna, że użytkownicy biur coraz częściej zwracają uwagę na problem hałasu w biurach i jego wpływ na produktywność pracowników.

Magda Szubert

Problem hałasu pojawia się w większości ankiet dotyczących satysfakcji ze środowiska pracy w polskich biurach. Blisko 50% pracowników, ankietowanych przez agencję JLL wraz z firmą Skanska, stwierdziło, że w pracy najbardziej przeszkadza im hałas. Ten problem

był wymieniany nawet częściej niż źle działająca klimatyzacja.

Co zastanawiające, w dużym badaniu przeprowadzonym w Holandii, obejmującym 20 biur zaaranżowanych zgodnie z koncepcją Activity Based Working i ankiety z udziałem

2700 pracowników, także okazało się, że hałas jest najczęściej wymienianym problemem. Stwierdzono, że powód stanowi przeznaczenie zbyt małej przestrzeni na tradycyjne stanowiska pracy i jej nieodpowiednie przygotowanie pod kątem akustyki.

Problemem są najczęściej nie wysokie poziomy dźwięku, ale fakt, że hałas w biurze niesie ze sobą zrozumiałą treść.

Co zmienia nowa norma?

Norma PN-B-02151-4:2015-06 określa różne wymagania w zależności od typu i funkcji pomieszczenia. Dla biur open space określa minimalną całkowitą chłonność akustyczną pomieszczenia w odniesieniu do jego powierzchni. Wynika to z bezpośredniej zależności między tym, jak wnętrze jest wykończone i wyposażone a tym, czy pomieszczenie wzmacnia dźwięki w nim generowane, czy je wylatnia, powodując, że pozostają bliżej swojego źródła. W pomieszczeniu z wykładziną, ale odkrytym stropem lub sufitem podwieszanym o niskich parametrach pochłaniania dźwięku odgłosy rozmów są wzmacniane przez odbicia fal dźwiękowych od twardo wykończonych powierzchni stropu i ścian. Rozmowy są głośniejsze i będą przeszkadzać większej liczbie osób.

W praktyce, by sprostać wymaganiom normy i zapewnić komfort użytkownikom, sufit stosowany w biurach open space powinien charakteryzować się wskaźnikiem pochłaniania dźwięku (aw) wynoszącym minimum 0,90. Dotyczy to przestrzeni całego biura na planie otwartym wraz z ciągami komunikacyjnymi. W przypadku centrów telefonicznych wymagania są większe, stąd sufit akustyczny powinien mieć wyższy wskaźnik pochłaniania dźwięku (aw wynoszący minimum $> 0,95$). W obydwu przypadkach bierzemy pod uwagę pomieszczenie, w którym zastosowano na podłodze wykładzinę dywanową. Jeśli jest to gres, podłoga z żywicy lub innego typu twarde wykończenie, wymagania wobec dźwiękochłonności sufitu czy innych elementów wnętrza będą rosły. Dotyczy to także sytuacji, gdy niedaleko tradycyjnych stanowisk pracy mają być zlokalizowane strefy spotkań ad hoc lub inne źródła zakłóceń akustycznych.

W przypadku sal konferencyjnych, sal spotkań i innych pomieszczeń do prezentacji słownych celem jest zapewnienie dobrej zrozumiałości mowy i dlatego norma określa maksymalny czas pogłosu. By w praktyce zapewnić odpowiednio krótki czas pogłosu, w przypadku sal konferencyjnych duże znaczenie, oprócz dźwiękochłonności sufitu, ma sposób wykończenia ścian. Przynajmniej jedna z nich, a najlepiej dwie przylegające do siebie ściany powinny być pokryte materiałem silnie dźwiękochłonnym. Ogranicza to poziome odbicia dźwięku, skracając w praktyce czas pogłosu i zapewniając komfort mówienia i słyszenia.

Wymagania względem innych pomieszczeń biurowych wymienionych w normie – gabinetów i holi wejściowych – są oparte także na maksymalnych czasach pogłosu. W pomieszczeniach silnie



pogłosowych, jakimi są korytarze i halle wykończone twardymi materiałami, dźwięk rozchodzi się po całym budynku. Zastosowanie materiału dźwiękochłonnego na suficie ($aw > 0,95$) w formie sufitu wyspowego lub modułowego, jeśli to możliwe wykładzin dywanowych zamiast twardej posadzki, a na ścianach chropowatych fakturowych tynków zamiast gładzi gipsowej pozwoli znacznie ograniczyć przenoszenie hałasu do dalszych części budynku i sprawić, że pomieszczenie będzie robiło wrażenie bardziej przyjaznego i gościnnego. Norma powinna zostać uwzględniona już na etapie powstawania budynku, aranżacji lub rearanżacji biura. Wytyczne w niej zawarte wskazują też, jak skutecznie poprawić akustykę funkcjonującego biura.

Meble a akustyka biura

Zapewnienie lepszej akustyki w biurze wspierają odpowiednie meble, np. sofy w formie kapsuły czy (co bardzo ważne) ekrany nabiurkowe lub wolnostojące. Są to elementy, które uwzględnia się w obliczaniu chłonności akustycznej pomieszczenia według wymagań normy, jednak one same nie są w stanie zapewnić odpowiedniej chłonności akustycznej pomieszczenia. We wnętrzu wykończonym twardymi materiałami fale dźwiękowe będą się odbijać od twardego stropu ponad ekranem lub kanapą i hałas będzie rozchodzić się do dalszej części pomieszczenia, nie zapewniając pożądanego efektu – większej prywatności akustycznej.

W pomieszczeniu wykończonym twardymi materiałami, np. z pozostawionym odkrytym stropem, rozmowa prowadzona przy biurku czy w ciągu komunikacyjnym może przeszkadzać osobom pracującym w promieniu nawet 17 m. Zastosowanie odpowiednich materiałów akustycznych może ograniczyć zasięg odgłosu rozmów do 10 lub nawet 7 m. W praktyce oznacza to sprawną komunikację z najbliższymi współpracownikami i brak zakłóceń ze strony osób, które siedzą dalej oraz nie są powiązane zadaniami. Tych wyników nie osiągnie się, stosując samo umeblowanie.

Oczekiwania użytkowników

Spełnienie wymagań normy PN-B-02151-4:2015-06 to podstawa konieczna do tego, by zapewnić w pełni funkcjonalną, nowoczesną powierzchnię biurową. To naturalne następstwo rosnących oczekiwań wobec przestrzeni biurowej i komfortu, jaki powinna użytkownikom zapewniać. Badania pokazują, że istnieje silny związek między tym, jak pracownicy oceniają poziom hałasu w biurze, a tym, czy uznają biuro za wspierające produktywność. Spełnienie wymagań normy to także mniej skarg i problemów ze zmianą aranżacji w trakcie funkcjonowania biura.

Magda Szubert

Ecophon Saint-Gobain
magda.szubert@saint-gobain.com

Zarządzanie z perspektywy mikro i makro

W swojej karierze zawodowej zarządzał dużymi portfelami nieruchomości, odpowiadał za ponad 1000 placówek Banku Gospodarki Żywnościowej, a później za wszystkie oddziały i placówki firmy PZU S.A. i PZU Życie S.A. Teraz, uczestnicząc w modernizacji kompleksu Wiśniowy Business Park, należącego do Cromwell Property Group, wprowadza nowoczesne udogodnienia dla najemców w budynku i wokół niego. O zmieniającej się roli zarządcy nieruchomości i współczesnych wyzwaniach, jakim musi sprostać, a także o tym, dlaczego w tej pracy przydaje się spojrzenie z perspektywy makro, opowiada Andrzej Kanigowski, key account manager z firmy Knight Frank.

► **Czy mógłby opowiedzieć Pan o swojej ścieżce zawodowej? Jak wyglądały Pana pierwsze kroki w branży nieruchomości komercyjnych?**

Po ukończeniu Politechniki Warszawskiej (Instytut Inżynierii Materiałowej) zostałem pracownikiem naukowym. Prowadziliśmy ciekawe i innowacyjne badania, m.in. produkowaliśmy rdzenie do laserów wysokiej mocy, a także materiały, w które wyposażało się m.in. wojsko i służba zdrowia. Przez dwa lata jako asystent zarabiałem minimalną krajową i w końcu „ekonomia zwyciężyła”. Choć nie jest to kwestia, którą chciałbym się chwalić, swoją karierę w branży nieruchomości zaczynałem w Ministerstwie Sprawiedliwości. Byłem zastępcą szefa komórki administracyjnej. Pierwszą nieruchomością, którą opiekowałem się bezpośrednio od strony administracyjnej i technicznej, był obiekt bardzo specyficzny – położony w centrum miasta arezt śledczy, połączony z częścią biurową i hotelem. Doświadczenie zaiste ciekawe. Później jako szef administracyjny przenieśliśmy się do ośrodka szkoleniowo-wypoczynkowego Ministerstwa Sprawiedliwości. Dbałem o to, aby cały ośrodek prawidłowo funkcjonował zarówno w części wypoczynkowej, hotelowej, jak i szkoleniowej. Ponadto jako zarządca nadzorowałem równoległe remonty zabytkowego pałacu, w którym później organizowano liczne spotkania i przyjęcia. Po dziewięciu latach pracy dla ministerstwa zatrudniłem się w firmie handlowo-wykonawczej Komfort. Objąłem stanowisko dyrektora techniczno-handlowego i jednocześnie szefa regionu centralno-wschodniego. Wówczas po raz pierwszy miałem do czynienia z wykończeniem biur na wysokim poziomie. To były lata 90.

Na polski rynek dopiero wchodziły sufity podwieszane czy wykładziny podłogowe. Pamiętam jeszcze, jak w latach 1992-1994 o klimatyzacji systemowej mało kto mówił. Przeważnie korzystano wtedy z lokalnych klimatyzatorów typu split. W tym czasie w pierwszych biurach komercyjnych powstających na rynku zaczynały pojawiać się systemy przeciwpożarowe i instalacje klimatyzacyjno-wentylacyjne, które od dawna już funkcjonowały w krajach Europy Zachodniej i USA. W polskich biurach zaczęto wówczas wymagać spełniania określonych warunków technicznych. W pierwszych kompleksach biurowych – takich jak Wiśniowy Business Park – pojawiały się nowe rozwiązania, które dziś są już standardem.

► **A jak zaczęła się Pana przygoda z dużymi portfelami nieruchomości?**

Po kilkuletniej przerwie w zarządzaniu nieruchomościami zacząłem pracę w Banku Gospodarki Żywnościowej, gdzie trafiłem do Departamentu Zarządzania Nieruchomościami. Zostałem tam naczelnikiem wydziału gospodarowania nieruchomościami. W szczytowym okresie odpowiadałem za ponad 1000 placówek w całym kraju. Zarządzałem nimi z pomocą kilkuosobowego zespołu w Warszawie i pracowników znajdujących się w poszczególnych oddziałach na terenie kraju. To było ciekawe doświadczenie, ponieważ pełniłem funkcję zarówno najemcy, jak i zarządcy. Bank wynajmował powierzchnię dla



swoich placówek w obcych nieruchomościach, ale też posiadał kilkadziesiąt swoich obiektów, w których sam występował w roli wynajmującego. Reprezentowałem więc bank jako właściciela i jako najemcę. Nauczyłem się wówczas zarządzania z punktu widzenia makro, które dało mi szerokie spojrzenie na branżę nieruchomości. W organizacji bankowej wszystko musi być odpowiednio zaplanowane, w zgodzie ze strategią i oczywiście z planem budżetowym. Generalnie analizowaliśmy, czy dane placówki opłaca się utrzymywać i remontować. Jeśli się opłacało, bo bilans wypadł dodatnio, organizowaliśmy proces ofertowy i scentralizowany wybór architektów, wykonawców i dostawców. Muszę przyznać, że wykształcenie techniczne dało mi dobre przygotowanie do wykonywania wielu tych czynności.

W 2007 r., po ośmiu latach pracy, odszedłem z banku i zacząłem pracę dla największego ubezpieczyciela w Polsce – Grupy PZU i jej dwóch spółek PZU S.A. i PZU Życie S.A. Zakres obowiązków i organizacja były zdecydowanie podobne, tylko strona organizacyjna bardziej rozbudowana.

► **Jestem ciekawa, jak stamtąd trafił Pan do zespołu firmy Knight Frank.**

Mimo że przepracowałem ponad dwadzieścia lat w branży nieruchomości, brakowało mi dokumentu potwierdzającego moje kwalifikacje, dlatego postanowiłem zrobić podyplomowe studia z zakresu zarządzania nieruchomościami. Zdecydowałem się na Akademię Leona Koźmińskiego, gdzie studiowałem zarządzanie nieruchomościami i otrzymałem licencję zarządcy nieruchomości. Po ukończeniu studiów związałem się zawodowo z firmą Knight Frank, w której pracuję od 2009 r. Zaczęłem jako key account manager z uwagi na wieloletnie doświadczenie w branży nieruchomości oraz posiadaną licencję zarządcy. Na początku zarządzałem portfelem nieruchomości dużego funduszu, o metrażu łącznie ok. 90 tys. m² z prawie 200 najemcami. Było to 11 nieruchomości rozrzuconych po całym kraju, a do pomocy miałem zespół zarządców i księgowych. Potem było jeszcze kilka zmian, a od dwóch lat zarządzam warszawskim kompleksem biurowym Wiśniowy Business Park (WBP). Można powiedzieć, że teraz jestem bardziej detalistą. Mam pod opieką 4 budynki, które łącznie liczą ok. 50 tys. m², i jestem w stanie wszystkiego dopilnować, wszystko sprawdzić. Kompleks WBP był jednym z pierwszych parków biurowych w stolicy. Część budynków liczy sobie już



20 lat. Najstarszy uzyskał pozwolenie na użytkowanie w 1998 r., a najmłodszy w 2007 r.

► **Najemcy najczęściej szukają lokalizacji w nowo powstałych wieżowcach. Czy starszy obiekt może być wciąż dla nich atrakcyjny?**

Obecnie na rynku panuje tendencja, że obiekt biurowy, który już na siebie zarobił i zestarzał się do tego stopnia, że konieczne jest duże zaangażowanie finansowe, aby go remontować, wyburza się. Na jego miejscu stawia się nowy, często wyższy i nowocześniejszy. Właściciel, który nabył Wiśniowy Business Park, nie poszedł jednak tą drogą. Postanowił zainwestować w modernizację całego kompleksu.

Wiśniowy Business Park ma kilka ważnych zalet. Przede wszystkim jest bardzo dobrze zlokalizowany: w połowie drogi między centrum a lotniskiem. Dodatkowo teren wokół biurowców ma ok. 5 ha, więc nasi najemcy nie mają problemu z dostępnością miejsc parkingowych. Obiekt nie jest też wysoki (najwyższy budynek ma 5 pięter), dlatego nie sprawia wrażenia molocha, a dodatkowo ma bardzo przyjemne zielone otoczenie, z wiśniami właśnie, jak sama nazwa wskazuje. Właściciel obiektu, kupując go, miał świadomość tego, że budynek nie jest w 100% skomercjalizowany, m.in. dlatego, że niektóre rozwiązania architektoniczne są w nim nieco przestarzałe. Zaplanowana modernizacja została rozpoczęta w połowie 2016 r. Wówczas rozpoczęto opracowywanie projektów, gromadzenie pozwoleń, planowanie budżetów i szukanie wykonawców. Współpracując z właścicielem jako przedstawiciel firmy Knight Frank, odgrywałem rolę project managera. Polegała ona na

prowadzeniu procesów, doradzaniu w wyborze projektu, wyborze wykonawców i nadzorze prac. Modernizacja wewnętrzna objęła 3 budynki. Wyremontowaliśmy hole, które zawsze są wizytówką biurowca. W czwartym, co ciekawe, najstarszym budynku, nie musieliśmy tego robić w pierwszej fazie, ponieważ obiekt w latach 90. przeszedł modernizację i był w 100% skomercjalizowany. Wszystkie nasze budynki mają sprawne instalacje wentylacji, klimatyzacji, produkcji ciepła, sieci energetyczne, systemy przeciwpożarowe. Poprzez wykonanie modernizacji holi wejściowych doprowadziliśmy budynki do takiego stanu, że każdy odwiedzający dziwi się, że znalazł się w obiekcie wybudowanym 10 czy 20 lat temu. Na szczęście kompleks nawet w pierwszych budynkach wyprzedzał swoją epokę pod względem architektonicznym, a nieruchomości miały niezbędne dziś instalacje. Obecnie modernizując go, musieliśmy przede wszystkim zadbać o to, by one były w 100% sprawne, a wystrój wewnątrz imponujący. W tej chwili pozostały nam drobne prace, takie jak unowocześnienie wind czy klatek schodowych.

► **Jakie atrakcje wprowadzili Państwo dla najemców kompleksu?**

Wyzwaniem była dla nas modernizacja terenu zewnętrznego, którego charakter staraliśmy się zupełnie odmienić. Pomiedzy dwoma budynkami stworzyliśmy trakt spacerowy z rozbudowanymi chodnikami, dużą ilością roślinności, ławkami, leżakami i stolikami. Chcieliśmy, żeby nasi najemcy dobrze się czuli nie tylko w swoich biurach, ale i poza nimi. Obiekt ma już „zielony certyfikat” BREEAM, a dodatkowo w przyszłości



planujemy uzyskać certyfikat WELL Building Standard oceniający warunki pracy stworzone w naszych obiektach. Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom naszych najemców, ulokowaliśmy na naszym terenie kiosk handlowy i zbudowaliśmy siłownię plenerową. Jako dodatkowy element rekreacyjny zbudowaliśmy dwa profesjonalne tory do gry w bule. Liczymy, że od wiosny będą stanowiły sympatyczną rozrywkę dla naszych najemców. Na terenie zielonym założyliśmy pasiekę z pięcioma ulami,

posadziliśmy drzewa owocowe: grusze i jabłonie. Zaaranżowaliśmy też kącik piknikowy, wznosząc altanę, gdzie mamy duży betonowy grill oraz siedziska z poduszkami. Na naszym terenie znalazło się również sześć warzywniaków, czyli drewniane skrzynie, w których zasadzono pierwsze świeże zioła. Najemcy chcący je użytkować będą mieli możliwość sadzić, uprawiać i zrywać sobie własne zioła lub warzywa np. do śniadania. Przy ogrodzeniu otaczającym nieruchomość postanowiliśmy posadzić winogrona,

żeby każdy spacerując po terenie zielonym, mógł się nimi częstować. Wkrótce na naszym terenie, na specjalnie przygotowanym miejscu, będą mogły parkować foodtrucky. Planujemy, by pojawiały się codziennie, każdorazowo z inną ofertą cateringową.

Wewnątrz – w holach i lobby budynków – stworzyliśmy dużo miejsc siedzących, wstawiając wygodne kanapy, z których mogą korzystać pracownicy chcący np. zorganizować poza biurom naradę służbową, nawet w większym gronie. W każdym holu ustawiliśmy także regały służące wymianie książek między pracownikami. Obecnie jesteśmy w trakcie uruchamiania stanowisk do ładowania samochodów elektrycznych, które będą udostępniane do użytku naszym najemcom. Wśród wielu planów, które chcemy jeszcze zrealizować, mamy też pomysł, aby wynająć lokal pod przedszkole. To kolejna nowa tendencja, która wychodzi naprzeciw potrzebom młodych pracowników.

► **Mówi Pan o bardzo nowoczesnych rozwiązaniach w zarządzaniu biurami, a także zarządzaniu relacjami z najemcami. Skąd czerpie Pan inspiracje?**

Przede wszystkim niczego nie moglibyśmy stworzyć bez inwestora, który chce zainwestować w tego typu rozwiązania. We wszystkich działaniach wspiera mnie także moja firma, która zarządza bardzo dużymi powierzchniami na terenie całej Polski. W dziale zarządzania nieruchomościami dzielimy się pomysłami i organizujemy tzw. burze mózgów, co często jest dla mnie źródłem inspiracji. Sami zaczęliśmy też rozwijać usługę marketingu nieruchomości. Dodatkowo właściciel współpracuje z agencjami public relations, obsługującymi nieruchomości komercyjne, które dbają o wizerunek kompleksu. To oczywiście, że rozwiązania, które wdrożyliśmy na terenie naszych obiektów, są dziełem wspólnym – właściciela nieruchomości, a także w pewnej części pomysłami moimi i naszego zespołu.

► **Pomysł na nazwę obiektu też nie był przypadkowy.**

To prawda. W latach 80. znajdowały się tu ogrodzone wysokim płotem sady wiśniowe. Ówczesny właściciel żył z uprawy na tych terenach. W latach 90. zaczął natomiast zajmować się sprzedażą swoich ziem. Kiedy powstawały pierwsze 4 budynki, teren, który obecnie zajmujemy, otoczony był jeszcze drzewami wiśniowymi. Teraz na obszarze obiektu mamy ok. 30 drzew wiśniowych. Są to wiśnie ozdobne, a nie uprawne.

► **Czym Pana zdaniem różni się zarządzanie dużym portfelem nieruchomości od zarządzania kompleksem biurowym?**

Kiedy zarządzałem portfelami bankowymi i portfelami ubezpieczyciela, patrzyłem na nieruchomości z perspektywy makro. Planowałem wielkie budżety, delegowałem zadania na poszczególnych ludzi, planowałem całą strategię zarządzania. Decydowałem m.in. o tym, ile środków przeznaczymy na modernizację, które placówki uruchomimy, a które należy sprzedać oraz jakie są nasze największe potrzeby. To było podejście kompleksowe. Moim zadaniem było organizowanie całości planowania i nadzór nad realizacją budżetu w ramach całej sieci.

Obecnie zarządzam bezpośrednio poszczególnymi nieruchomościami, dlatego moja praca łączy podejścia makro i mikro. Muszę zaplanować coroczny budżet dla całego obiektu na bieżące standardowe wydatki, takie jak zaopatrzenie w media, sprzątanie, ochrona czy serwis techniczny. Oprócz wydatków bieżących rolą zarządcy jest też utrzymanie budynku w stanie technicznie sprawnym przy jednoczesnym optymalnym zużyciu kosztów. Nieruchomość zużywa się, dlatego planując wydatki, bierzemy też pod uwagę koszty capexowe – odtworzeniowe i inwestycyjne. Podczas planowania budżetu ważne są doświadczenie i wiedza praktyczna. Jeśli zarządca źle ustali koszty, pod koniec roku poniesie je najemca albo właściciel. Nie można zaplanować za mało, ale tak samo niepoprawne jest planowanie zbyt dużych

budżetów. Oczywiście na to wszystko nakłada się polityka finansowa właściciela i jego możliwości w tym zakresie. Jak widać, pełen zakres zadań zarządcy w praktyce jest bardzo szeroki: od opracowania budżetu rocznego do wyboru rodzaju mydła do mycia rąk.

► **Jak zmieniła się rola zarządcy nieruchomości komercyjnych na przestrzeni lat?**

O ile jeszcze kilka lat temu zarządca był w większości dozorcą i administratorem, to dziś jest to człowiek, który musi być multispecjalistą: technikiem, inżynierem, księgowym. Musi też znać się na prawie. Regulacje prawne i przepisy finansowe wciąż się zmieniają, dlatego aby za nimi nadążać, zarządca musi się nieustannie uczyć. W naszym zespole w Knight Frank mam też wsparcie w postaci działu ds. compliance w zarządzaniu nieruchomościami.

Jeśli chodzi o kontakty z ludźmi, to zarządca musi być po trochu socjologiem, psychologiem oraz PR-owcem. Musi umieć rozmawiać z ludźmi i przekonywać ich do swoich koncepcji. Z moich doświadczeń wynika, że trzeba być też dobrym strategiem i dyplomatą, ponieważ nie zawsze jesteśmy w stanie sprostać oczekiwaniom najemców. Należy umieć im to w odpowiedni sposób wytłumaczyć. Współczesny zarządca powinien także być estetą, kreującym dobrze prezentującą się przestrzeń. Jako zarządca kieruję bezpośrednio grupą ludzi obsługujących nieruchomości. Muszę umieć zbudować zespół i odpowiednio go motywować. W tym

Maciej Gołębiewski
director of leasing w Cromwell
Property Group

Modernizacja kompleksu biurowego Wiśniowy Business Park

Przystępując do modernizacji kompleksu Wiśniowy Business Park, chcieliśmy go nie tylko unowocześnić czy dostosować do wymogów BREEAM, ale przede wszystkim sprawić, aby stał się jeszcze bardziej przyjaznym miejscem pracy. Dlatego właśnie oprócz oczywistych działań, takich jak renowacja powierzchni wspólnych w budynkach, przekształciliśmy też tereny wokół kompleksu. Dzięki licznym nasadzeniom traw, drzew i krzewów udało się nadać otoczeniu WBP parkowy charakter. Specjalnie dla naszych najemców stworzyliśmy m.in. strefę fitness, na którą składa się 10-stanowiskowa ścieżka zdrowia, stół do ping-ponga i tor do gry w bule. W strefie wypoczynku i rekreacji powstały również trzy nowe stanowiska dla foodtrucków. Nasi użytkownicy bardzo dobrze przyjęli też sklep w formacie convenience w pawilonie, który ustawiliśmy na placu między budynkami E i F.

kontekście wykształcenie managerskie na pewno jest przydatne. Muszę również umieć delegować dla pracowników poszczególne zadania i kontrolować ich wykonanie.

Ważne jest też indywidualne podejście do najemcy i właściciela. W swoim życiu zawodowym współpracowałem już z kilkoma funduszami i mogę stwierdzić, że o sposobie ich funkcjonowania decydują ludzie. Zarządca musi współpracować z osobami o różnych charakterach. W moim odczuciu w pracy zarządcy dużą rolę odgrywają relacje międzyludzkie i odpowiednie ich ułożenie.

Obecnie od zarządcy wymaga się znacznie więcej niż dawniej. Mamy też inne priorytety. Kiedyś właściciel był kluczowy, teraz potrzeby najemców i dobra komunikacja z nimi są bardzo ważne. Właściciele nieruchomości komercyjnych zaczynają to rozumieć. Rynek staje się coraz bardziej profesjonalny, a to, co już od dawna jest standardem na świecie, zaczyna być też standardem w Polsce. Żyjemy w czasach, gdy najemcy są świadomi swoich potrzeb i możliwości rynkowych, a usługi w tym obszarze dorastają do potrzeb rynku. Ma to bezpośrednie przełożenie na rolę i charakter pracy współczesnego zarządcy nieruchomości.



Czy salon polskiej marki Iśni przy Oxford Street?

Ponad pół roku temu LPP otworzyło salon marki Reserved w prestiżowej lokalizacji przy Oxford Street w Londynie. Ta inwestycja w wizerunek kosztowała firmę aż 20 milionów złotych i zwróci się dopiero w przeciągu najbliższych 5-7 lat. O tym, czy warto było podjąć taką decyzję, o nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych zastosowanych w sklepie i o zmieniającej się roli salonów sieci handlowych rozmawiamy z Olimpią Patej, dyrektorem ds. inwestycji LPP i Sławomirem Ronkowskim, dyrektorem działu komunikacji i zrównoważonego rozwoju.

Rozmawiała: Angelika Majkut

► We wrześniu 2017 roku otworzyli Państwo jeden ze swoich sklepów przy Oxford Street w Londynie. Jak z perspektywy czasu oceniają Państwo decyzję o wyborze tak prestiżowej lokalizacji?

Sławomir Ronkowski: Jesteśmy dumni z faktu, że pojawiliśmy się przy największej ulicy handlowej w Europie, która rocznie przyciąga ponad 100 milionów turystów. Otwarcie Reserved przy Oxford Street uważam za krok milowy w naszej ekspansji Europy Zachodniej, którą zapoczątkowaliśmy trzy lata temu wejściem na rynek niemiecki. Chociaż salon, o którym rozmawiamy, jest tylko jednym z ponad 1700 innych naszych lokalizacji rozsianych na trzech kontynentach, jego otwarcie stało się dla nas wielkim wydarzeniem roku 2017. Wiele osób ciężko pracowało nad tym, by zaznaczyć obecność naszej marki na bardzo trudnym brytyjskim rynku. Zaistnienie w tak prestiżowym miejscu wymagało stworzenia przemyślanej kampanii marketingowej, dlatego też zdecydowaliśmy się na współpracę ze światowej sławy modelką brytyjskiego pochodzenia – Kate Moss.

► Czy mogą Państwo opowiedzieć, jak długo trwały przygotowania do otwarcia salonu w Londynie?

Sławomir Ronkowski: Rozglądanie się za właściwą lokalizacją rozpoczęliśmy około trzy lata temu. W stolicach modowych, takich jak Londyn, Paryż czy Mediolan potrzeba cierpliwości, by zyskać odpowiedni lokal pod wynajem. Przyznam, że zależało nam na spektakularnym miejscu, które pozwoli jak najlepiej wyeksponować naszą flagową markę. I tak się stało. Firma BHS, która przez lata była ważnym punktem na handlowej mapie Londynu, zakończyła swoją działalność i zwolniła zajmowany



dotychczas lokal przy Oxford Street. Udało nam się przejąć tę lokalizację. Początkowo mieliśmy podpisać umowę najmu na 25 lat. Ostatecznie jednak udało nam się ją renegocjować i zdecydowaliśmy się na krótszy – dziesięcioletni okres najmu.

Olimpia Patej: Przygotowanie samego lokalu trwało około roku. Zanim otworzyliśmy go we wrześniu 2017 roku, musieliśmy m.in. wykonać projekt wnętrz i dopilnować wszystkich formalności związanych z wynajmem i urządzeniem salonu. Cały proces był dla nas ogromnym wyzwaniem, a zarazem testem, który zweryfikował jakość naszej współpracy wewnątrz firmy. Wiele celów realizowaliśmy jako zespół, by stworzyć spójny design dla wnętrz, naszej kolekcji, a także kampanii reklamowej. Współpraca pozwoliła nam połączyć wszystkie elementy układanki tak, by sklep zajmujący powierzchnię 3 tys. m², funkcjonował jako spójna całość.

► Na czym polega unikatowość koncepcji tego sklepu?

Olimpia Patej: Zamysł nowej koncepcji dla naszego salonu w Londynie pojawił się pod koniec 2015 roku. Nazwaliśmy go „Open to public”, ponieważ chcieliśmy, żeby był transparentny dla naszych klientów. Zależało nam także na odejściu od tradycyjnego podziału lokalu na poszczególne strefy, dlatego zrezygnowaliśmy z podziałów na wyraźne obszary wydzielające strefy damską, męską i dziecięcą na rzecz wspólnej, otwartej przestrzeni. Materiały wykończeniowe także miały podkreślać tę koncepcję.

W Gdańsku, w Galerii Morena otworzyliśmy sklep, który stał się prototypem, realizującym naszą nową koncepcję aranżacji wnętrz. Ponieważ zależało nam na szybkim wdrożeniu tego zamysłu, zrezygnowaliśmy ze stworzenia showroomu. Pracowaliśmy zatem na „żywym organizmie”, obserwując zachowania naszych klientów, ich

sposób poruszania się po sklepie i reakcje na nowe wnętrza. Innowym rozwiązaniem, o którym warto przy tej okazji wspomnieć, było zastosowanie przez nas specjalnych czujników, rejestrujących ile osób przechodzi obok naszej witryny sklepowej, ile zatrzymuje się przy niej, a ile decyduje się na wejście do środka. Uzyskane w ten sposób wyniki przeanalizowaliśmy wraz z działem handlowym, następnie przeprowadziliśmy wiele prób, które miały pokazać nam, co może powstrzymać klientów przed wejściem do sklepu. Aby zaprosić klientów do naszego salonu, zmieniliśmy m.in. układ i wysokość mebli, częściowo wprowadziliśmy też ich nowe, specjalnie zaprojektowane zamienniki, by lepiej wyeksponować odzież. Dane z ponownych pomiarów pokazały wówczas, że wdrożone przez nas zmiany okazały się skuteczne. Coraz więcej klientów decydowało się na wejście do sklepu. Idąc o krok dalej, postanowiliśmy też wyznaczyć ścieżkę zakupową klienta. Zamontowane na terenie całego obiektu czujki pozwoliły nam prześledzić tę drogę. Ponieważ urządzenia zaopatrzone są również w system termowizyjny tworzący mapy ciepła, dowiedzieliśmy się, w których miejscach klient zatrzymywał się na dłużej, a do jakich miejsc w ogóle nie docierał. To pozwoliło nam udoskonalić przestrzeń sklepową.

► Czym różni się aranżowanie sklepu na ulicy handlowej od sklepu w domu handlowym?

Olimpia Patej: Najważniejsze jest to, do jakiego klienta chcemy dotrzeć. Kiedy myślimy o otwarciu sklepu przy ulicy handlowej, musimy wziąć pod uwagę, kto tamtędy spaceruje. W przypadku centrum handlowego zastanawiamy się, jak jest ono zlokalizowane, co się z tym wiąże, jaki klient potencjalnie może do nas trafić. W zależności od tego, czy wybierzemy np. obiekt znajdujący się pośrodku dużego osiedla, w którym mieszkają młodzi ludzie, czy znajdujący się w otoczeniu biurowców, możemy spodziewać się różnego typu klientów. Tego rodzaju ustalenia pomogą nam dostosować do nich ofertę. W przypadku tradycyjnych przestrzeni sklepowych z wyrażeniami wydzielonymi przez ściany, czy architekturę strefami, to zadanie jest trudniejsze do realizacji. Przez wzgląd na możliwość swobodnego wprowadzania zmian we wnętrzach salonów, zdecydowaliśmy się na bardziej otwarty koncept. W naszych nowych lokalizacjach poszczególne strefy mogą poszerzać się lub zwężać, w zależności od potrzeb i oczekiwań naszych klientów, ponieważ nie ogranicza nas architektura stała.

W Gdańsku i Berlinie testowaliśmy pewne rozwiązania, które chcieliśmy wprowadzić także w Londynie, jednak każda z naszych lokalizacji wymagała od nas innych działań. Chcieliśmy utrzymać podobną



estetykę naszych sklepów, jednak gdy pojawiała się potrzeba jakichś usprawnień w poszczególnych salonach, wprowadzaliśmy je. Chcemy, żeby nasza marka była dla klienta rozpoznawalna, co nie oznacza, że w naszych sklepach powielamy te same rozwiązania.

► Jakie innowacyjne rozwiązania wprowadziliście Państwo do londyńskiego sklepu?

Olimpia Patej: W salonie w Londynie zamontowaliśmy m.in. system czujników, który testowaliśmy wcześniej w Gdańsku. Zgromadzone dzięki niemu dane wskazywały np., że o określonej porze dnia w sklepie mieliśmy wzmożony ruch, jednak nie przekładało się to na sprzedaż. Aby lepiej poznać przyczyny zachowań konsumenckich, przeanalizowaliśmy ścieżkę, którą przemierza nasz klient. Ponieważ sklep w Londynie ma dwa wejścia, okazało się, że w porze lunchu ludzie przechodzili przez nasz salon, traktując go jako drogę na skróty. Zaczęliśmy się wówczas zastanawiać, co możemy zrobić, aby zatrzymać te osoby w sklepie na dłużej,

lepiej eksponując im nasz asortyment, nad czym pracowaliśmy wspólnie z działem handlowym i z działem marketingu. Nasze starania dość szybko przyniosły rezultaty. Po około dwóch miesiącach odnotowaliśmy wyraźną zmianę wśród klientów odwiedzających nasz salon w porze lunchu.

Jednym z rozwiązań, które ma swoje zastosowanie w Reserved przy Oxford Street jest system oświetlenia DALI, którym poprzez aplikację możemy sterować z dowolnego miejsca na świecie. Dzięki takiemu rozwiązaniu możemy wybrać optymalną temperaturę oświetlenia, jego intensywność oraz określić w jakich godzinach oświetlenie ma działać. System pozwala także na szybkie dostosowanie oświetlenia do warunków pogodowych, panujących na zewnątrz. Podczas otwarcia sklepu w Londynie zamontowaliśmy także ruchome manekiny, które musieliśmy odpowiednio wyeksponować za pomocą światła. Nie było to łatwe zadanie, m.in. dlatego, że światło inaczej odbija się od przedmiotów wprawionych w ruch, ale jednocześnie korzystne dla klienta, który ma możliwość obserwacji naszego produktu 1 : 1.



Zależało nam także, żeby witryna naszego londyńskiego sklepu była dobrze oświetlona światłem dziennym, dzięki czemu klient miałby możliwość oglądania odzieży w naturalnym świetle, które nie przekłamuje barw. Ważnym miejscem są dla nas także przymierzalnie, dlatego zadbałszy o ich odpowiednie oświetlenie w taki sposób, by klient dokładnie widział, co kupuje i był ze swojego wyboru zadowolony.

Poza światłem, istotnym elementem dzięki któremu klient może poczuć się u nas komfortowo, jest system wentylacji. Zamontowaliśmy wiele czujek, które kontrolują temperaturę powietrza na zewnątrz i na tej podstawie dostosowują temperaturę wewnątrz salonu. Dodatkowo możemy zdalnie sterować temperaturą w poszczególnych miejscach, np. w przymierzalniach, czy przy kasach. Londyński Reserved został także wyposażony w 100 m² monitorów ledowych oraz inteligentny system okablowania, który w razie potrzeby daje nam możliwość swobodnej reorganizacji całej przestrzeni sklepowej (np. w intensywnym okresie przedświątecznym mamy możliwość dostawienia dodatkowych, mobilnych kas). Z myślą o wygodzie klienta zamontowaliśmy także w przymierzalniach system wspomagający klienta. Pokazuje on które przymierzalnie są wolne, a które zajęte. W każdej kabinie mamy też iTaby, wyświetlające nasz newsletter.

► **Jak wygląda zarządzanie wszystkimi Państwa zespołami technicznymi?**

Olimpia Patej: W swojej pracy odpowiadam za architektów i budowlanców oraz duży dział serwisu i utrzymania. Nasza struktura wygląda w ten sposób, że dział inwestycji ma swoją siedzibę w Gdańsku, natomiast poza Polską także funkcjonują tego typu jednostki, jednak na mniejszą skalę. Nie zmienia to jednak faktu, że wszyscy realizujemy wspólną dla całej marki koncepcję i mamy z góry określone priorytety. Oznacza to, że wszystko, co opracowujemy, robimy z myślą o naszych klientach, niezależnie od tego, z jakiego miejsca na świecie wprowadzamy poszczególne zmiany. Wszyscy mamy jednakowe standardy wykonawcze i takie same definicje jakości.

Ludzie, którzy u nas pracują, są dojrzałymi jednostkami we własnej branży i doskonale znają się na swoim fachu, jednak żeby mówić jednym językiem, trzeba się też spotykać. Odwiedzamy się zazwyczaj przy okazji kolejnych inwestycji, widzimy się także podczas wideokonferencji lub po prostu kontaktujemy telefonicznie.

► **Coraz częściej zwraca się uwagę na dużą popularność sprzedaży internetowej, szczególnie wśród młodego pokolenia. Jak w związku z tymi zmianami widzą Państwo przyszłość sklepów stacjonarnych?**



Sławomir Ronkowski: Rzeczywiście obserwujemy zmianę oczekiwań klientów. Wszyscy ulegamy ogromnej presji czasu, w związku z czym szukamy takich rozwiązań, które pozwoliłyby nam go zaoszczędzić. Konsumenci chcą mieć dostęp do najnowszych kolekcji tu i teraz, dlatego w dzisiejszym świecie dostawa 24 godziny na dobę stała się swoistym must-have. Rynek





e-commerce wciąż się rozwija i oznacza dla nas konieczność zastanowienia się nad rolą salonu w przyszłości. Z naszych obserwacji wynika, że sklepy będą stopniowo ewaluować w punkty o charakterze showroomów. Powinny również umożliwiać klientom odbiór zamówień e-commerce w sklepie, a także kupno tego, co wcześniej zobaczyli w Internecie. Niewątpliwie



znaczenie ma też dotyk podczas zakupu odzieży, który jest możliwy tylko w miejscu sprzedaży. Wzrosnąć też znaczenie doradztwa w salonach odzieżowych.

Olimpia Patej: Chciałabym podkreślić, że od dłuższego czasu nie mówimy już o dwóch kanałach sprzedaży (kanał online i offline). Żyjemy w czasach, w których te dwie formy sprzedaży się łączą. Ostatecznie najważniejsze jest przecież zadowolenie klienta a to, jaką drogą dokona zakupu, ma drugorzędne znaczenie.

Salony, które aranżujemy, dostosowujemy do odwiedzających, którzy niekoniecznie są klientami danej marki. Na przykład w sklepach Mohito, w których oferujemy wyłącznie modę damską, stworzyliśmy siedziska dla osób, które towarzyszą naszym klientkom podczas zakupów. Chcemy dbać także o ich komfort. W Croppie natomiast stworzyliśmy miejsca gier, z których mogą korzystać także osoby, niebędące naszymi klientami.

► **Jak oceniają Państwo całe przedsięwzięcie związane z otwarciem Reserved w Londynie? Czy warto było podjąć takie ryzyko inwestycyjne?**

Sławomir Ronkowski: Myślę, że było warto. Najlepszym tego dowodem jest zainteresowanie kolekcją. Obecnie odwiedza nas 4-5 tysięcy osób dziennie w dni robocze, w soboty natomiast około 6,5 tysiąca. Dla nas inwestycja w tego rodzaju sklepy to promocja polskiego brandu Reserved w ważnym dla nas obszarze Europy Zachodniej. To promocja polskiej przedsiębiorczości i kreatywności. Mimo, że rentowność osiągniemy dopiero za około 5-7 lat (podobnie jak konkurencyjne sklepy, otwierające się w tak

prestiżowych miejscach), warto było podjąć ten wysiłek, by promować Polskę w samym centrum modowym Europy. I jeszcze jedno, dzięki intensywnemu ruchowi turystycznemu na Oxford Street liczymy na wzrost znajomości marki Reserved na innych zagranicznych rynkach.

► **Czy koncept londyński będą Państwo przenieść do innych salonów? Jak wyglądają Państwa plany związane z ekspansją marki?**

Olimpia Patej: Poniekąd już to robimy. Nasz koncept można obejrzeć m.in. w Warszawie w Żółtych Tarasach. Aranżacja tego salonu jest bardzo zbliżona do naszej londyńskiej lokalizacji. Podobną estetykę chcemy wprowadzić także w innych naszych salonach, choć już bez tak wielu technologicznych rozwiązań, jak w sklepie przy Oxford Street.

Sławomir Ronkowski: W obliczu zmian jakie przeżywa branża modowa, jesteśmy polską firmą odzieżową z ambicjami do tego, aby być ważnym graczem na rynku międzynarodowym. Znamy oczywiście swoje miejsce w szeregu. Dziś jesteśmy 35. firmą w branży w Europie. Aby więc zrealizować nasze aspiracje, potrzebujemy determinacji w wyczuwaniu trendów i poszukiwaniu nowych możliwości wzrostu biznesu. Londyn to tylko zwieńczenie pewnego etapu. Przez ostatnie 7 lat – 3,5 miliarda złotych zainwestowaliśmy w rozwój całej sieci. Do 2020 roku na dalszą ekspansję chcemy przeznaczyć kolejne 1,5 miliarda złotych. Najlepszym przykładem, że LPP dynamiką „oddycha” są plany na najbliższe 12 miesięcy, w trakcie których nasze salony pojawią się w trzech kolejnych krajach: Izraelu, Słowenii i w Kazachstanie.

Perspektywy dla globalnego inwestowania w nieruchomości



Predstawiamy wnioski dotyczące światowego rynku inwestycyjnego płynące z raportu RICS, który powstał w październiku 2017 r. i zawiera opinie globalnych inwestorów w nieruchomości na temat zarządzania ryzykiem. Opiera się na przemyśleniach płynących z Forum Ryzyka Inwestowania w Nieruchomości RICS (IRF), sieci ponad 40 inwestorów w randze seniora, którzy reprezentują największe na świecie firmy inwestycyjne z branży nieruchomości.

Joanna Plaisant, country manager RICS w Polsce

W ostatnich latach branża inwestycyjna sektora nieruchomości odnotowała poprawę w podejściu do zarządzania ryzykiem, twierdzą wiodący inwestorzy z całego świata uczestniczący w Forum Ryzyka Inwestowania w Nieruchomości RICS. Reprezentujący ponad 1 bln USD wartości zarządzanych aktywów nieruchomościowych inwestorzy potwierdzają, że kryzys finansowy zadziałał jak katalizator pozytywnych zmian

w sposobie, w jakim zarządzanie ryzykiem jest postrzegane i stosowane w całym sektorze.

W trakcie obecnego cyklu rynku nieruchomości wielu spośród inwestorów zbudowało swoją infrastrukturę zarządzania ryzykiem i rozwinęło swoją działalność w tym obszarze. Obejmuje to m.in.:

- ▶ rozwój zespołów zarządzania ryzykiem na arenie międzynarodowej,
- ▶ większą integrację badań w ramach procesów zarządzania ryzykiem,
- ▶ wprowadzenie nowych technik modelowania ilościowego,
- ▶ nabywanie nowych wewnętrznych umiejętności i wiedzy specjalistycznej, częściowo odzwierciedlających dywersyfikację portfela,
- ▶ dążenie do poprawy wewnętrznego dzielenia się wiedzą.

Pomimo tych dokonań wciąż istnieją wyzwania, które osłabiają wysiłki zmierzające do poprawy podejścia do zarządzania ryzykiem. Najważniejsze z nich to obawy związane z dostępnością i spójnością danych transgranicznych dotyczących nieruchomości, wyzwanie, które staje się coraz bardziej dotkliwe wobec rozwoju branży na arenie międzynarodowej, a w szczególności wobec rosnącego wolumenu inwestycji na rynkach wschodzących. Poprawa w podejściu do zarządzania ryzykiem nastąpiła w momencie, gdy inwestycje w nieruchomości osiągnęły nowe rekordowe wyniki; w czasie, w którym miała miejsce kompresja zysków a konkurencja o zwrot z inwestycji zacięła się. Na tym tle inwestorzy mogli obserwować rosnący apetyt na ryzyko, z rosnącym zainteresowaniem w kierunku alternatywnych aktywów.

Zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym jest w przeważającej mierze postrzegane jako te, które kierowane jest bardziej motywacją osiągnięcia wyników inwestycyjnych aniżeli chęcią podporządkowania się określonym zasadom. Tymczasem respondenci biorący udział w badaniu RICS zidentyfikowali 16 systemów regulacyjnych, podkreślając tym samym zakres zewnętrznej ingerencji w zarządzanie ryzykiem w ramach sektora real estate.

W 2017 r. branża nieruchomości komercyjnych wydaje się o wiele lepiej przygotowana do zarządzania i ograniczania ryzyka. Doświadczenia ostatniego kryzysu spowodowały istotne zmiany w sposobie, w jakim inwestorzy podchodzą do złożonych i niestabilnych rynków. Istnieje jednak kilka obszarów, nad którymi branżą musi popracować, aby usprawnić zarządzanie ryzykiem:

1. Branża musi zrobić więcej w kierunku zapewnienia dostępności wysokiej jakości danych, porównywalnych danych dotyczących rynku nieruchomości ponad granicami.
2. Istnieje potrzeba umocnienia przywództwa i najlepszych praktyk w systemach i procesach zarządzania ryzykiem, czerpiąc z doświadczeń innych sektorów związanych z inwestycjami.
3. Branża musi udoskonalić formalne struktury dzielenia się wiedzą, aby nowe pokolenia mogły uczyć się z doświadczeń poprzednich cykli.

Rola zarządzania ryzykiem w nieruchomościach

Kiedy wartości nieruchomości spadły o ok. 30% w Stanach Zjednoczonych i Europie w czasie globalnego kryzysu finansowego 2007/2008,



Martin J. Brühl FRICS
przewodniczący IRF,
dyrektor ds. inwestycji, Union
Investment Real Estate
przewodniczący RICS (2016/17)

W ciągu dwóch lat, które minęły od powołania Forum Ryzyka Inwestowania w Nieruchomości RICS (IRF), umocniłem się w przekonaniu o jego wartości dla branży, inwestorów i opinii publicznej. Grupa, która została założona podczas mojej kadencji jako 134. przewodniczącego RICS, była odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie wśród inwestorów na forum rozwoju ideowego przywództwa w zakresie zarządzania ryzykiem i najlepszych praktyk. Początkowo było to jednorazowe spotkanie odpowiedzialnych liderów biznesu, ale szybko stało się jasne, że istnieje zbiorowa wola, aby wziąć na siebie trwałą i bardziej publiczną przywódczą rolę.

Dzisiaj, dziesięć lat po globalnym kryzysie finansowym (GFC), istnieją uzasadnione obawy o to, że niektóre lekcje z przeszłości zostały zapomniane lub są pomijane przez niektórych spieszących się z rozdystrybuowaniem rosnących wolumenów kapitału. Jeszcze bardziej niepokojący jest fakt, że pomimo cyklicznego charakteru

¹ Według raportu Banku Światowego na zamówienie sieci Land and Real Estate Assessment (LARA).

istniało poczucie, że „wracamy do punktu wyjścia” dla tych z nas, którzy pracowali w branży od dłuższego czasu.

Przez ten czas przeżyliśmy okresy turbulencji na rynku na początku lat 90., kryzys azjatycki w 1998 r. i załamanie Dot Com na początku XXI w. Cykliczny charakter naszej działalności po raz kolejny zaskoczył nową generację ekspertów

naszej branży podjęto działania zmierzające do ponownego przekształcenia inwestycji w nieruchomości w nowy, post-GFC-owski paradygmat – taki, który jest w jakiś sposób odporny na ryzyko i błędy przeszłości. W przypadku przedsięwzięć reprezentowanych w IRF powiedzenie, że „tym razem będzie inaczej”, działa jedynie jako większa zachęta do kolektywnego przywództwa. Na tym tle IRF odbywa się regularnie i pozostaje jedyną grupą w swoim rodzaju zwołującą wysokich rangą liderów rynku nieruchomości z całego świata w celu omówienia ryzyka inwestycyjnego i tego, jak złagodzić podatność portfeli nieruchomości na zewnętrzne wstrząsy w naszym szybko zmieniającym się i niepewnym świecie.

Dzisiaj, w imieniu swoich firm, uczestnicy IRF są wspólnie odpowiedzialni za ponad 1 bln USD wartości zarządzanych aktywów nieruchomościowych (AUM), z inwestycjami we wszystkie klasy nieruchomości. Nasze funkcje powiernicze wykraczają jednak poza nasze własne inwestycje. W nieruchomościach znajduje się nawet do 70% światowego bogactwa¹, dotyczą każdego aspektu życia ludzi od domów i biur, w których żyją i pracują, po emerytury i oszczędności inwestycyjne, na których polegają. Funkcjonujące i zrównoważone rynki nieruchomości mają znaczenie i mają znaczenie dla nas wszystkich.

IRF ma do odegrania istotną rolę w dzieleniu się przykładami najlepszych praktyk zarządzania ryzykiem, a także w uczciwym wskazywaniu tego, gdzie leżą problemy i co branża może zrobić lepiej. Chcemy wspierać nowe myślenie i podejście do zarządzania ryzykiem, ucząc się od siebie nawzajem oraz od innych dziedzin związanych z inwestowaniem. Naszym celem jest zwrócenie uwagi na dobrą praktykę, a przez to wniesienie większej pewności na rynek z myślą o wszystkich użytkownikach nieruchomości.

Mam nadzieję, że opracowany przez IRF raport będzie stymulował debatę nad tym, jak zarządzanie ryzykiem powinno ewoluować w przyszłości, aby zwiększyć wiarygodność i zaufanie w naszym sektorze.

w obszarze inwestycji w nieruchomości, jak i niektóre starsze generacje, ponieważ ruchy na rynku kapitałowym zmiażdżyły bardziej przewidywalne dochody, jakie mogą dostarczyć nieruchomości.

Odpowiedzią na globalny kryzys był szereg przepisów i regulacji dotyczących branży finansowej. Obejmowały one zarządzanie inwestycjami



Simon Rubinsohn
główny analityk ekonomiczny RICS

W obliczu nadchodzącej dziesiątej rocznicy rozpoczęcia globalnego kryzysu finansowego (GKF) warto zastanowić się nad tym, w jaki sposób budujemy trwałe, zrównoważone i sprzyjające inkluzji społecznej ożywienie gospodarcze. Krytycznie, z uwagi na spuściznę GKF, polityka pieniężna pozostaje niezwykle przychylna, jak to miało miejsce przez większą część ostatniej dekady. Podejście to realizowane było poprzez połączenie niskich stóp procentowych i luzowania ilościowego (zakupy obligacji). I chociaż Rezerwa Federalna USA zaczęła zmieniać kierunek, podnosząc jej kluczową krótkoterminową stopę wyżej, nie ma sensu, by inne banki centralne podążały za jej przykładem. Rzeczywiście, rynki na całym świecie wciąż uważają, że cykl stopy procentowej będzie nadal wyznaczał bardzo odmienną ścieżkę od tej w przeszłości z dużo niższym punktem szczytowym.

Wpływ tego przedłużonego okresu tanich i łatwych pieniędzy na sektor nieruchomości był głęboki. Po dramatycznym spadku w pierwszej połowie 2008 r. wolumeny transakcji na rynku nieruchomości komercyjnych utrzymywały się

przez kilka następnych lat na stałym poziomie, zanim zaczęły się odbijać. Zasięg tego zwrotu był taki, że do 2015 r. globalny poziom aktywności na powrót omal nie wspiął się do poziomu sprzed GKF. Następnie wolumeny transakcji nieco spadły, chociaż jest to częściowo odpowiedź na siłę poprzedzającego ożywienia.

Wraz z poprawą aktywności nastąpiła kompresja stóp kapitalizacji, jako że inwestorzy zaczęli coraz bardziej przekonywać się do nieruchomości, szczególnie w najlepszych lokalizacjach, gdzie podaż zмага się, by dotrzeć kroku temu rosnącemu zainteresowaniu. Nieruchomości na wielu głównych rynkach przynoszą obecnie dochody znacznie poniżej historycznych średnich, a w niektórych przypadkach blisko najniższych z dotychczas zanotowanych poziomów.

Poprawie zarówno w poziomie zaufania, jak i wolumenach transakcji zgodnie z przewidywaniami towarzyszyło bardziej znaczące zwiększenie przepływów kapitału ponad granicami na świecie. W ciągu ostatnich kilku lat ten ostatni był na poziomie od 40 do 50% łącznej ilości, według JLL, w porównaniu z mniej niż jedną czwartą w bezpośrednim następstwie GKF. Szczególnie ważną cechą ostatniej dekady było pojawienie się regionu Azji i Pacyfiku w przestrzeni nieruchomości komercyjnych, co odzwierciedlało jego rosnącą siłę gospodarczą. Badania CBRE sugerują, że ten regionalny blok odpowiada obecnie za około jedną trzecią publicznych inwestycji w nieruchomości w porównaniu z mniej niż jedną czwartą w latach poprzedzających początek GKF.

Topmiastami, w stronę których płynął kapitał zagraniczny w 2016 r., pozostają wciąż ośrodki o ustalonej pozycji, takie jak Nowy Jork, Londyn, Paryż i Amsterdam. W przypadku Azji Hongkong, Singapur, Szanghaj i Seul niezmiennie przyciągają najsilniej napływ kapitału, choć nadal znajdują się w niewielkiej odległości od największych rynków.

w nieruchomości wraz z dyrektywą w sprawie zarządzania alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi (ZAFI) z 2011 r. wprowadzającą określone wymogi prowadzenia biznesu w obszarze zarządzania ryzykiem w Europie. Zastosowanie tej dyrektywy, której celem było po części ujawnienie dalszych informacji na temat funduszy hedgingowych i private equity w zarządzaniu inwestycjami w nieruchomości, okazało się trudnym zadaniem. Było jednak jasne, że istnieją

teraz bardziej szczegółowe zasady i wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem i że obszar ten będzie zwracał większą uwagę na poziomie zarządu wszystkich prywatnych firm zarządzających funduszami.

Nieruchomości to złożony i stosunkowo niepłynny rynek. Należy pamiętać, że w branży tej klienci ostatecznie płacą za podejmowanie ryzyka w ich imieniu. Dobre zarządzanie ryzykiem oznacza ocenę ryzyka specyficznego

dla każdej okazji inwestycyjnej, zrozumienie wszelkich czynników łagodzących, a następnie ocenę oczekiwanego zwrotu w celu określenia, czy rekompensuje podejmowane ryzyko. Na poziomie portfela chodzi o zrozumienie, w jaki sposób te ryzyka zgrupowały się, aby zwiększyć lub zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia i wpływ.

Ramy zarządzania ryzykiem nie tylko dają spójrzanie wstecz, ale także w przyszłość. Dotyczy to zarówno długoterminowych przyziemnych czynników napędzających ten biznes, takich jak demografia i urbanizacja, ale również przełomowych technologii takich jak sztuczna inteligencja i samochody bez kierowcy. Rozważamy potencjalny wpływ tych czynników na działalność tradycyjnego biznesu.

W ostatnim czasie znacznie przyspieszyło tempo zmian politycznych i wzrósł zamęt wywołany tymi wydarzeniami. To sprawia, że zrozumienie ich wpływu na branżę, która inwestuje w długim okresie, staje się wyzwaniem. W miarę upływu czasu, jaki upłynął od ostatniego kryzysu na rynku nieruchomości wkraczają obecnie w okres zwrotów poniżej trendów. Obawy dotyczące niskiego poziomu zwrotów z głównych kluczowych inwestycji skłaniają inwestorów do przesunięcia krzywej ryzyka na drugorzędne miasta/kraje lub alternatywne aktywa. Departamenty zarządzania ryzykiem muszą zmierzyć się ze zwiększonym poziomem ryzyka, które obecnie jest podejmowane.

Biznes zarządzający inwestycjami w nieruchomości został w przeszłości oskarżony o długoterminowe inwestycje z krótkoterminową pamięcią. Zwiększona koncentracja na zarządzaniu ryzykiem, wspierana przez IRF, będzie, miejmy nadzieję, początkiem odpowiedzi na tę krytykę.

Nieruchomości stanowią podstawę globalnej gospodarki. Według raportu Savills z 2016 r., całkowita wartość nieruchomości wynosi ok. 217 bln USD. Tylko w 2016 r. transakcje w obszarze nieruchomości oszacowano na 4 bln USD, czyli 3% globalnego PKB. Jednak wpływ nieruchomości na stabilność finansową wykracza daleko poza ich bezpośredni wkład w globalną produkcję; to podstawowe zasoby bogactwa i bezpieczeństwa dla rodzin; centrum biznesu, produkcji i handlu oraz ogromne źródło zatrudnienia na całym świecie.

Tak jak w przypadku każdej klasy aktywów, głównym celem inwestujących w nieruchomości jest generowanie satysfakcjonujących zwrotów skorygowanych o ryzyko. Podobnie decyzje, które podejmują inwestorzy w tej

złożonej, wielowarstwowej i globalnej branży, mają znaczące implikacje dla całego społeczeństwa. Pełnią oni poważną funkcję powierniczą w zakresie wspierania odpowiedzialnych i zrównoważonych rynków.

Nie można wywiązać się z tej odpowiedzialności bez wyrafinowanego i profesjonalnego podejścia do zarządzania ryzykiem. Trudno uniknąć nieprzewidywanych zdarzeń, których nikt się nie spodziewa. Ale określenie czegoś „czarnym łabędziem” jako wymówka do złego zarządzania ryzykiem jest niedopuszczalne.

To powinno nas tylko zachęcić do cięższej pracy, aby złagodzić i uniknąć ryzyka, które możemy przewidzieć. Musimy zapewnić, że nasze portfele nieruchomości, zbudowane z pieniędzy innych ludzi, są odporne na „nieznane niewiadome”. Musimy zrobić więcej w kierunku dokumentacji i dzielenia się lekcjami przeszłości z nowymi pokoleniami. Musimy bardziej współpracować poza tradycyjnymi polami zawodowymi, aby upowszechnić najlepsze praktyki, a jednocześnie piętnować nieodpowiedzialne zachowania.

Członkowie Forum Ryzyka Inwestowania w Nieruchomości RICS podkreślili wspólnie kilka obszarów wymagających udoskonalenia, które powinny działać jak katalizator dla szerszej współpracy w branży:

1. Dostępność i dostęp do porównywalnych danych benchmarkingowych: większa dostępność wskaźników, które mogą poprawić analizę porównawczą i umiejętność ostrożnego zarządzania ryzykiem. Zbiory danych, takie jak całkowity zwrot z inwestycji, są dostępne na niektórych rozwiniętych

World Built Environment Forum RICS



Temat zarządzania ryzykiem w inwestowaniu w nieruchomości będzie szeroko omawiany podczas World Built Environment Forum RICS, które odbędzie się w dniach 23-24 kwietnia w Londynie. Podczas dwóch dni inspirujących debat omówione zostaną komercyjne strategie potrzebne do wykorzystania ogromnego potencjału ludzi i miejsc w XXI w.

Wraz z tytułem programu „Nasz zmieniający się świat – urbanizacja, innowacje i cywilizacja” szczyt RICS poświęcony jest trzem siłom napędowym współczesnej gospodarki: transformacji przemysłowej, urbanizacji i cyfryzacji oraz ich głębokim wpływem na naturalne i zbudowane środowisko naszej planety.

Kluczowe tematy forum:

- ▶ W jaki sposób rozwój współpracy na poziomie infrastruktury, handlu i sieci wymiany wiedzy może generować inkluzywny dobrobyt i dobrostan oraz inspirować. Charakter i zakres czwartej rewolucji przemysłowej oraz rola inteligentnej technologii w napędzaniu produktywności zarówno w pozbawionych przemysłu, jak i rozwijających się regionach świata.
- ▶ Konkurencja i współpraca między miastami i regionami w dążeniu do większej pomysłowości i uniwersalności gospodarczej, poprawy zdrowia publicznego i dobrobytu oraz podniesienia poziomu życia i zrównoważonego rozwoju środowiska.

Podstawą programu forum, opracowanego we współpracy z uznanymi i wiodącymi na arenie międzynarodowej ekspertami branży, jest transformujący wpływ cyfryzacji na modele biznesowe i konsekwencje dla miast i regionów wokół nich.

Głos zabiorą m.in. **J.B. Straubel**, główny dyrektor techniczny (CTO) i współzałożyciel Tesli; **Andreas Svenungsson**, wiceprezes Volvo Group; **Lisette van Doorn**, dyrektor wykonawczy ds. Europy, ULI.

Więcej informacji i rejestracja na stronie: <https://wbef.rics.org/>.

rynkach, ale istnieje potrzeba bardziej systematycznego gromadzenia tych informacji na całym świecie.

2. Spójne podstawy dla danych dotyczących rynku nieruchomości: wspólne standardy stanowiące podstawę informacji o nieruchomościach mogłyby zapewnić, że dane dotyczące nieruchomości będą bardziej przejrzyste, porównywalne i znaczące na różnych rynkach, umożliwiając podejmowanie bardziej uzasadnionych decyzji dotyczących ryzyka inwestycyjnego. Dzisiaj istnieje już kilka międzynarodowych standardów, w tym międzynarodowe standardy wyceny (IVS) i pomiaru nieruchomości (IPMS), ale można zrobić więcej, aby zachęcić do korzystania z tych standardów i ostatecznie stworzyć większe zaufanie do rynku.
3. Ideowe przywództwo i dzielenie się najlepszymi praktykami: branża musi dzielić innowacyjne myślenie, wiedzę o rynku i najlepsze praktyki. W pierwszej kolejności musimy dzielić się doświadczeniami z nowymi pokoleniami pracowników, w szczególności w zakresie zarządzania płynnością; integracji badań w procesie zarządzania ryzykiem oraz praktycznego podejścia do zarządzania ryzykiem.



Nowy gracz na warszawskim rynku

Wyrośli z inwestycji regionalnych, w których zasłynęli intrygującą architekturą, a ich Equal Business Park otrzymał nagrodę dla najlepszego budynku w Krakowie. Od niedawna postanowili zaistnieć również na warszawskim rynku deweloperskim i w grudniu 2017 r. rozpoczęli budowę blisko 80-metrowego biurowca, który stanie przy Chmielnej 89. O tym, jak wysoko stawiają sobie poprzeczkę i czym chcą przyciągnąć do siebie najemców, opowiada Daniel Draga, członek zarządu Cavatina Holding S.A. i dyrektor finansowy Grupy Cavatina.

Rozmawiała: Angelika Majkut

► **Proszę opowiedzieć o inwestycji przy Chmielnej 89.**

Grunt, na którym stanie nasz biurowiec, kupiliśmy pod koniec 2017 roku i niemal od razu, bo w grudniu, rozpoczęliśmy budowę. Równie szybko przyszły pierwsze zapytania ofertowe na kilkadziesiąt tysięcy metrów. Inwestycja przy Chmielnej 89 jest pierwszą, którą realizujemy w stolicy, dlatego zależy nam, aby była unikatowa. Chcemy, żeby obiekt stał się naszą wizytówką. Tym, co wyróżnia nas na tle innych warszawskich biurowców, jest z pewnością nietypowa forma budynku, której bryła zmienia się, w zależności od tego, z której strony na nią spojrzymy. Biurowiec składa się z czternastu nadziemnych i dwóch podziemnych kondygnacji. Każda z tych kondygnacji jest inna, dlatego powierzchnie biurowe możemy różnorodnie projektować. W naszej warszawskiej inwestycji – podobnie jak w pozostałych powstających obiektach – planujemy zastosować fasadę typu „podwójna skóra”, która wpisuje się w najnowocześniejsze trendy architektoniczne. Takie rozwiązanie oprócz ładnego wyglądu zapewni komfort termiczny, ale także akustyczny. Podwójna fasada, będzie chronić przed hałasem, dlatego powstanie od strony Alei Jerozolimskich i przebiegających w sąsiedztwie terenów kolejowych. Na północnej ścianie biurowca zaprojektowano zielone tarasy z widokiem na śródmieście Warszawy. Lokalizacja biurowca bez wątpienia jest atrakcyjna. Budynek stanie w centrum Warszawy, w dzielnicy biznesowej. Nasi najemcy będą mieli do dyspozycji całe zaplecze usługowo-handlowe, które oferuje ta dzielnica. Biurowiec został zaprojektowany w standardzie A. Spełnia także wysokie wymagania certyfikatu BREEM na poziomie very good. W ramach zwiększenia atrakcyjności obiektu planujemy uruchomić stację ładowania samochodów elektrycznych oraz otworzyć

różnorodne lokale usługowe (restauracje, kantyny, być może również przedszkole, oddziały banków czy instytucje finansowe). Mamy nadzieję, że te wszystkie udogodnienia zainteresują najemców naszym budynkiem.

► **Jaki mają Państwo plan komercjalizacji tego obiektu? Czy są Państwo już w trakcie rozmów z najemcami?**

Zazwyczaj proces komercjalizacji rozpoczyna się w trakcie budowy nowego obiektu, czasem nawet

przed rozpoczęciem inwestycji, gdy nieruchomości jest jedynie w fazie projektu. W przypadku naszej inwestycji rozpoczęliśmy rozmowy z najemcami, kiedy ruszyły pierwsze prace budowlane, czyli pod koniec 2017 r. Muszę przyznać, że bardzo szybko pojawiły się pierwsze zapytania o powierzchnie biurowe w tym budynku, a kolejne wciąż do nas napływają, dlatego spodziewamy się, że proces komercjalizacji zakończy się jeszcze przed ostatecznym oddaniem obiektu, który zaplanowaliśmy na drugą połowę 2019 r.



Za proces komercjalizacji w naszej firmie odpowiedzialny jest specjalnie w tym celu utworzony dział. Do poszczególnych obiektów przydzielana jest także osoba, która ponosi największą odpowiedzialność za cały proces i jest liderem komercjalizacji. Regionalny dyrektor ds. komercjalizacji w Cavatina Holding S.A., który odpowiada za budynek Chmielna 89, współpracuje również z największymi, profesjonalnymi firmami pośredniczącymi przy transakcjach najmu.

► **W dużych miastach, a szczególnie w Warszawie, najemcy mają bardzo duży wybór wśród powierzchni biurowych klasy A i A+. Jak w takim razie zamierzają Państwo wyróżnić się na tle innych nieruchomości?**

Jest kilka elementów, którymi chcemy przyciągnąć najemców. Przede wszystkim ważna była dla nas architektura samego budynku, o której już wspominałem. Chcemy zaoferować też konkurencyjne stawki czynszowe, które będą niższe od średnich kwot rynkowych. Wyróżnia nas także wewnętrzny, doświadczony zespół architektów zajmujący się wyłącznie wykończeniem wnętrz. Od samego początku, gdy inicjujemy kontakt z najemcą, odbywają się konsultacje z naszym projektantem, podczas których pokazujemy różne warianty wykończenia wnętrz. Już na tym etapie jesteśmy w stanie odpowiedzieć na potrzeby najemcy. Uważamy, że poznanie oczekiwań



naszych klientów jest bardzo ważne. Na podstawie przeprowadzonych z nimi konsultacji tworzymy wizualizację przestrzeni biurowej, która uwzględnia wszystkie szczegółowe wskazówki, które od nich otrzymamy. Jeśli natomiast nasz klient nie ma sprecyzowanej koncepcji aranżacji swojego biura, proponujemy mu rozmaite rozwiązania. Realizując wszystkie projekty, wykorzystujemy najwyższej jakości materiały. Mamy już duże doświadczenie w tego rodzaju projektach, dobrze znamy rynek i wiemy, z jakimi dostawcami

i podwykonawcami najlepiej współpracować, by osiągnąć zamierzony efekt końcowy. W swoich budynkach staramy się też zaimplementować wysokie parametry techniczne. Uzyskujemy to przede wszystkim, projektując nasze obiekty zgodnie z restrykcyjnymi wymogami certyfikatu BREEM. Możemy zachować wysokie standardy techniczne, ponieważ nie jesteśmy jedynie deweloperem/inwestorem, ale także generalnym wykonawcą prac budowlanych oraz studium projektowym z doświadczonym zespołem architektów.

► **A czym chcą się Państwo wyróżnić na tle innych deweloperów?**

Na pewno wyróżniamy się indywidualnym stylem architektonicznym, który wypracowaliśmy przez lata obecności na rynku. Szczególną uwagę zwracamy na wszelkie detale związane z projektowaniem bryły budynków oraz ich otoczenia. Każda z nieruchomości, które mamy w swoim portfelu, na swój sposób jest unikatowa, a dzięki temu atrakcyjna. Projektujemy tak, aby wyróżniać się na tle innych budynków i przyciągać wzrok dzięki niepowtarzalnemu, nowoczesnemu designowi. Czerpiemy inspiracje z najnowszych trendów architektonicznych, ponieważ naszym celem jest osiągnięcie efektu wow. Mogę śmiało powiedzieć, że ten efekt udaje nam się uzyskiwać. Dowodem tego są m.in. nagrody dla naszego budynku Equal Business Park, który uzyskał tytuł najlepszego obiektu biurowego w Krakowie.

► **Mają Państwo doświadczenie w projektowaniu i budowie nieruchomości w różnych częściach Polski. Czy któreś z zastosowań wykorzystanych przy okazji realizacji innych inwestycji zaimplementowali Państwo do warszawskiej lokalizacji?**





Grupa Cavatina zaczęła swoją działalność w Krakowie. Powstał tam kompleks trzech budynków biurowych – Equal Business Park. Można powiedzieć, że w niektórych regionach Polski, a zwłaszcza w Małopolsce, jesteśmy rozpoznawalną marką. Rozwijamy się we Wrocławiu, a chcemy też zaistnieć w Warszawie i Trójmieście. Z naszych doświadczeń wynika, że rynki regionalne są bardziej wymagające od rynku warszawskiego, szczególnie pod względem dostępności gruntów w atrakcyjnej lokalizacji. Mamy jednak długoletnie doświadczenie w tej branży i wiemy, jak znaleźć takie perełki. Podobnie jak przy okazji realizowania innych naszych inwestycji, w Warszawie szukaliśmy najlepszej lokalizacji dla naszego biurowca. Przez lata obecności na rynku nauczyliśmy się, że wygląd budynku oraz zastosowane w nim technologie nie są najistotniejsze

dla najemcy. Ogromne znaczenie mają otoczenie obiektu oraz dostęp do różnego rodzaju punktów handlowo-usługowych oraz komunikacji miejskiej, które służą nie tylko najemcom, ale i mieszkańcom pobliskich nieruchomości.

Pamiętajmy, że w największych polskich miastach popyt na nowe obiekty biurowe stale rośnie. W miastach regionalnych powstaje wiele oddziałów BPO i Shared Service Centeres, należących do międzynarodowych korporacji. Największymi najemcami są zazwyczaj zagraniczne koncerny, które chcą w naszym kraju otwierać swoje siedziby lub centra back-office/outsourcingowe. Są to najemcy świadomi rynku i przyzwyczajeni do wysokich standardów, dlatego mają niezwykle wysokie wymagania pod względem zajmowanych powierzchni biurowych. Deweloperzy muszą spełniać te oczekiwania.

► **Deklarują Państwo zapewnienie najemcom niższego czynszu o 10-20% od stawek konkurencji. Czy nie uważają Państwo tego za złą praktykę rynkową?**

Oferowanie najemcom niższych stawek rynkowych nie jest naszym zdaniem złą praktyką rynkową. Obserwujemy konkurencję i zauważamy coraz większą podaż powierzchni biurowych. Prawa rynku wymuszają odpowiednie regulowanie stawek czynszu przy wysokiej podaży. Możemy zaproponować naszym najemcom niższe stawki za czynsz, ponieważ w ramach naszej struktury współpracujemy z wieloma specjalistami zatrudnionymi w Grupie Cavatina, zamiast zlecać wykonanie określonych prac na zewnątrz. W swoim zespole mamy m.in. osoby odpowiedzialne za wyszukiwanie atrakcyjnych gruntów w atrakcyjnych cenach. Zakup powierzchni pod budowę biurowca w korzystnej cenie przekłada



w stanie efektywnie zarządzać kosztami inwestycji, co bezpośrednio przekłada się na możliwość zaoferowania najemcom atrakcyjnych stawek za czynsz.

► **Czy aranżując wnętrza dla najemców, podążają Państwo za jakimiś szczególnymi trendami obecnymi na rynku?**

W naszym przypadku nie możemy mówić o podążaniu za trendami. Każdy z najemców ma inne oczekiwania, dlatego staramy się wykazywać elastycznością podczas aranżowania wnętrz. Od części z nich otrzymujemy określone wytyczne, natomiast inni nie mają pomysłów na wykończenie swojej przestrzeni biurowej. Dbamy o to, by spełnić wymagania wszystkich naszych klientów, dlatego projektujemy wnętrza zgodnie ze standardami danej firmy lub wychodzimy z inicjatywą i przedstawiamy różne

► **Jak wygląda Państwa plan rozwoju na najbliższy czas?**

Obecnie możemy pochwalić się prawie 139 tys. m² powierzchni biurowej w budowie i z pewnością nie zamierzamy na tym poprzestać. Gdy budowane są nasze obiekty, wyszukujemy kolejne lokalizacje pod nowe inwestycje. Dlatego obecnie mamy ponad 225 tys. m² GLA zabezpieczonych gruntów, z czego większość planujemy uruchomić do końca 2018 roku. Planujemy w ciągu najbliższych trzech lat stworzyć dodatkowe 300 tys. m kw. GLA inwestycji, aby docelowo nasz portfel przekroczył pół miliona GLA. Chcemy także zaistnieć na gdańskim rynku nieruchomości, dlatego planujemy budowę naszego pierwszego biurowca w Trójmieście. Z początkiem tego roku rozpoczęliśmy też ekspansję międzynarodową. Otworzyliśmy studia projektowo-architek-



Planujemy w ciągu najbliższych trzech lat stworzyć dodatkowe 300 m. kw. GLA inwestycji, aby docelowo nasz portfel przekroczył pół miliona GLA.

się później na ustalenie niższych kosztów czynszu. Natomiast posiadając własne studio projektowe, jesteśmy w stanie zoptymalizować koszty projektów i inwestycji. W ramach naszej struktury funkcjonuje także dział doświadczonych specjalistów, którzy odpowiadają za proces budowy biurowców oraz wykończenie wnętrz i aranżacje. Ponieważ nie zlecamy zewnętrznej firmie generalnego wykonania projektu, tylko opieramy się na własnym generalnym wykonawcy, możemy obniżyć koszty inwestycji oraz kontrolować budżet i jego wykonanie na każdym etapie powstawania inwestycji. Mamy ponadto wyspecjalizowany dział sprzedaży i komercjalizacji, dlatego sami poszukujemy najemców, ale jednocześnie posługujemy się doświadczonymi firmami pośredniczącymi się w transakcjach najmu. Dzięki tak rozbudowanej strukturze i szerokiemu doświadczeniu skupionemu w Grupie Cavatinie jesteśmy

możliwości aranżacji biura. Konsekwencją takiego podejścia jest duża różnorodność wystroju i wyposażenia naszych powierzchni. Jedne są bardzo nowoczesne i podążają za nowoczesnymi i niesablonowymi trendami wyznaczonymi przez biuro Google, inne natomiast są bardziej konserwatywne i stawiają na zamknięte przestrzenie. Oczywiście współpracujemy też z wieloma dostawcami mebli i sprzętów biurowych, którzy są w stanie sprostać wszystkim wymaganiom naszych klientów.

toniczne w Londynie, Berlinie i w indyjskim mieście Bangalore. Pracujące w tych lokalizacjach zespoły będą zdobywać kontrakty, zlecenia i doświadczenie na rynkach międzynarodowych. Zajmą się także tworzeniem własnych projektów i implementowaniem ich na lokalne rynki. Zatem z pewnością w przyszłości będziemy dalej rozwijać swoją działalność na rynkach międzynarodowych, nie tylko pod kątem projektowania, ale również pod kątem własnych inwestycji deweloperskich.

Zaangażowanie zarządu w strategię miejsca pracy



Nowe biuro to zawsze wielkie przedsięwzięcie. Bez względu na to, czy wiąże się z rewitalizacją, zwiększeniem powierzchni czy zmianą lokalizacji. Kiedy organizacja zdecyduje się na ten krok, powinna mieć na uwadze, że będzie to miało wpływ na każdy aspekt jej późniejszego funkcjonowania. Warto tutaj zwrócić uwagę na jedną bardzo ważną kwestię – bez względu na cel tego działania nowa przestrzeń biurowa będzie wizytówką dla kontrahentów i jednocześnie mocnym komunikatem dla pracowników.

Wojciech Krupa

Strategiczny zasób przedsiębiorstwa

Od końca lat 80. można zauważyć zwiększone zainteresowanie biurem i jego wpływem na działanie firmy, jej pracowników i zachodzących w niej procesów. Zdecydowanym przełomem okazał się okres przypadający na lata 2007–2008, kiedy zaczęło narastać widmo

kryzysu finansowego na rynkach globalnych. Ten moment okazał się dość kluczowy w kwestii finansów przedsiębiorstw, tym samym zaczęto przyglądać się coraz wnikliwiej przestrzeni biurowej jako elementowi generującemu koszty. Jednak w kilku ostatnich latach wraz z nowymi pokoleniami wchodzącymi coraz śmielej na rynek pracy, problemami z rekrutacją,

globalizacją usług i ciągłą ewolucją zachowań konsumenckich oraz technologii wpływ przestrzeni biurowej na organizację staje się coraz większy. Dziś coraz częściej dochodzimy do wniosku, że należy zacząć traktować przestrzeń biurową jako strategiczny zasób każdego przedsiębiorstwa. Traktując biuro jako strategiczny element, wspierający nasz biznes, możemy

i powinniśmy oczekiwać od niego zwrotu z inwestycji, jakie zostały poniesione przez przedsiębiorstwo na m.in. planowanie, projektowanie, budowę, aranżację i późniejsze użytkowanie.

Biurowo nie jako cel, ale środek

Motywacje do zmiany biura są bardzo różne i zależą od wielu czynników. Czasami mogą wydawać się bardzo prozaiczne: koniec okresu najmu, powiększanie się zespołu czy archaiczny wygląd przestrzeni biurowej. Tutaj często stawiana jest kropka i całe przedsięwzięcie kończy się na projekcie architektonicznym, fit-outcie, nowych meblach, pakowaniu się i przenoszeniu pracowników. Całość zostaje zwieńczona rozpoczęciem pracy w biurze zaprojektowanym zgodnie z najnowszymi trendami, oczywiście w ramach dobrze skalkulowanego i rozsądnego budżetu. Jednak potrzeby organizacji nie kończą się na efektywnym i angażującym designie przestrzeni biurowej. Projekt to koniec całego procesu, a punktem wyjścia powinny być misja i cel. Dlatego też design biura powinien iść zdecydowanie

Młodzi ludzie oczekują wyzwań, zadań, którymi mogą zmienić świat, a ten, kto będzie im przewodził, powinien być liderem, wzorem do naśladowania. Z drugiej strony, badania jasno wskazują, że obecnie tylko 30% pracowników jest aktywnie zaangażowanych w swoją pracę, a wyłącznie 40% wie, jakie są cele ich organizacji i co wyróżnia ją na tle konkurencji. Jest to oczywiście częsta sytuacja, ponieważ nawet w wielkich przedsiębiorstwach, które komunikują swoje cele i priorytety w dokumentach, na stronach WWW oraz e-mailowo, często brakuje takiej integralności komunikacji w przestrzeni biurowej. Warto wspomnieć, że każde biuro niesie ze sobą jakiś przekaz i ważne, aby był to przekaz o celach i priorytetach organizacji, gdzie każdy – i klient, i pracownik – będzie mógł jasno określić, jakie one są. Priorytety te oczywiście będą się różnić w zależności od firmy. Dla jednych najważniejsze będzie budowanie zaufania na zewnątrz, przekaz o transparentności działań, przyciąganie i zatrzymywanie talentów, dla innych zwiększanie wydajności czy wzmocnienie przywództwa



Wojciech Krupa

head of Workplace Strategy w AGS

Wojciech Krupa traktuje przestrzeń biurową jako strategiczny zasób organizacji oraz wierzy, że tylko te najlepsze napędzają realizację jej celów, budując zaangażowaną społeczność, wspierając kulturę organizacyjną i employer branding. Patrzy na biuro jako miejsce komunikacji priorytetów każdego przedsiębiorstwa i pomaga w identyfikacji tego, co jest unikalne dla Twojej Organizacji. W ramach codziennych obowiązków towarzyszy w tworzeniu oraz implementacji strategii miejsca pracy oraz pomaga zrozumieć i przeprowadzić kluczowe kwestie związane z zarządzaniem zmianą. Poprzez doradztwo strategiczne łączy cele i założenia biznesowe organizacji tak, aby w długim okresie czasu zwrot inwestycji w przestrzeń biurową był jak największy. Popularyzuje wiedzę, a także inspirowanie do nowoczesnego myślenia o rozwiązaniach przestrzeni pracy. Posiada doświadczenie trenerskie w zakresie prowadzenia warsztatów twórczego myślenia i rozwiązywania problemów metodą Design Thinking, a także warsztatów Team Building.

biurowej przejawia się jako zespół zachowań, które są dopuszczalne i akceptowalne. Co ważne, taki stan rzeczy powinien być utrzymany bez względu na obecność managerów w biurze w danym momencie. Każda organizacja, która będzie otwierała się na nowe formy pracy, które wymusza przestrzeń typu open office, elastyczne biuro czy coraz bardziej zyskujące na popularności agile working², powinna pamiętać o tym, że zmiana przestrzeni pracy na nową nie

➤ **Każde biuro niesie ze sobą jakiś przekaz i ważne, aby był to przekaz o celach i priorytetach organizacji, gdzie każdy – i klient, i pracownik – będzie mógł jasno określić, jakie one są.**

wanie dalej i wspierać integrację kultury organizacyjnej, employer branding i budowanie zaangażowanej społeczności. Dogłębna analiza celów i priorytetów danej firmy, która może być realizowana poprzez przestrzeń biurową, powinna zostać przeprowadzona, zanim rozpocznie się projektowanie, a nawet zanim nastąpi wybór lokalizacji nowego biura.

Nowe biuro komunikuje priorytety i cele organizacji

Pokolenie millenialsów – a to ono zaczyna dominować na rynku pracy – oczekuje zupełnie innego traktowania ich jako pracowników.

w organizacji. Warto również pamiętać, że firmy wydają zdecydowanie więcej na pracowników niż na budynki, a tylko właściwa strategia miejsca pracy¹ może wysłać pozytywną i autentyczną wiadomość, która jasno zakomunikuje, w jakim kierunku zmierza organizacja i co jest jej celem, zarówno krótko-, jak i długoterminowym.

Przestrzeń biurowa wspiera budowę nowej kultury pracy

W ślad za słowami Petera Druckera, który powiedział, że „kultura je strategię na śniadanie, obiad i kolację”, należy wziąć pod uwagę jedną ważną kwestię: kultura w przestrzeni

¹ Strategia miejsca pracy, inaczej workplace strategy, to systematyczne podejście do zwiększenia efektywności i skuteczności tego, jak przestrzeń biurowa jest użytkowana poprzez to, jak jest skonfigurowana. Strategia miejsca pracy traktuje przestrzeń biurową jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa, poprzez który realizuje ono cele biznesowe i priorytety organizacji. Łączy i koordynuje fundamentalne informacje i potrzeby z wielu działów jak: HR, IT, FM, Finansów. Takie podejście pozwala na stworzenie strategii, która odzwierciedla wizję, misję, cele i założenia organizacji.

² Agile working, zwinna praca, polega na połączeniu pracowników, procesów, technologii, łączności, czasu i miejsca w taki sposób, aby znaleźć jak najbardziej odpowiednią i efektywną formę wykonania danego zadania. Jest to praca w obrębie barier, jakie wyznacza dane zadanie, ale bez ograniczeń, w jaki sposób należy je wykonać.



zmieni automatycznie zachowań i stylu pracy pracowników, ich przyzwyczajień czy sposobu pracy i komunikacji. Tutaj warto wspomnieć o kilku mitach, które kształtują myślenie wielu managerów. Jednym z nich jest wiara, że pracownicy po zmianie biura niemal od zaraz porzucą stare nawyki i przyzwyczajenia, docenią nowe miejsce pracy czy będą korzystali z biura w sposób zgodny z celem projektu. Warto wziąć pod uwagę, że to zmiana w organizacji, np. w jej kulturze pracy, będzie wpływała na te zachowania, a nowe biuro może jedynie ją wspierać. Należy odpowiedzieć w tym miejscu na pytanie, jakich zachowań oczekujemy od

Employer branding buduje zaangażowaną społeczność

Dość często employer branding w przestrzeni biurowej postrzegany jest jako efektowny przekaz na ścianach, hasła i logo firmy oraz dobrze dobrana kolorystyka zgodna z brand bookiem. Czy to jednak wszystko? Patrząc na rynek detaliczny, zauważymy, że wiele marek bardzo ostrożnie dobiera lokalizację swoich sklepów. Badają możliwości konsumentów, zasobność ich portfela czy to, jak dana lokalizacja będzie wpływała na wizerunek marki. Bierze się również pod uwagę możliwości okolicy firmy, tj. parkingi, komunikację miejską itp. Również przestrzeń biu-

roczącej, jak i działalności HR czy marketingu. Z jednej strony powinniśmy znać odpowiedź, czy lokalizacja, którą wybierzemy, będzie zbieżna z celami i priorytetami naszej firmy i czy będzie niosła jasny przekaz, dlaczego wybraliśmy akurat to miejsce. Z drugiej strony przyciąganie talentów ma również niebagatelny wpływ na to, jak będzie wyglądało i gdzie będzie usytuowane nasze biuro. Z kolei patrząc na budowę wizerunku, to właśnie odpowiednia komunikacja wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, podkreślająca wszystkie atuty biura i jego lokalizacji oraz łącząca to z jasnym przekazem dotyczącym priorytetów firmy będzie podstawą do budowy zaangażowanej społeczności.

Cele strategiczne przed działaniami operacyjnymi

Zmiana rozpoczyna się w momencie, gdy na agendzie zarządu pojawi się temat nowej przestrzeni biurowej. To jest właśnie ten etap, gdy zarządzający powinni odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań: Jaka jest motywacja naszej firmy do zmiany? Jakie są jej wartości, cele i priorytety (zarówno te krótko-, jak i długoterminowe)? Jaka jest nasza kultura pracy? Czy chcemy dążyć do jej zmiany? Kto będzie głównym odbiorcą naszego biura? Jaki cel chcemy osiągnąć poprzez jego zmianę? Te i szereg innych pytań pozwolą na jasne sprecyzowanie oraz określenie, w jakim kierunku zmierza organizacja, i będą idealnym wkładem w budowę strategii miejsca pracy.

Przestrzeń biurowa to coś więcej niż odpowiednio zaaranżowane miejsce, a employer branding może wyjść zdecydowanie dalej, poza mury naszej firmy.

pracowników i managerów, aby były zbieżne z kulturą naszej organizacji. Wtedy możemy rozpocząć dalsze kroki w kierunku budowy takiej przestrzeni, która będzie wspierała naszą kulturę pracy.

rowa to coś więcej niż odpowiednio zaaranżowane miejsce, a employer branding może wyjść zdecydowanie dalej, poza mury naszej firmy. Obecnie budowa społeczności wokół organizacji wymaga integralnych działań zarówno od strony



w całość realizacji, jest niezwykle istotne dla sukcesu całego projektu. Nie można tutaj pominąć najważniejszego, czyli zaangażowania zarządu w cały proces. Zanim rozpocznie się działania operacyjne, należy im nadać strategiczne i ukierunkowane ramy. To niezwykle istotne, ponieważ często zarządzający znają

Podsumowanie

Dzisiejsza przestrzeń biurowa kreuje biznes, handel i interakcje z pracownikami, dlatego oczekuje się od niej opowieści i autentyczności, która będzie celebrowała wartości firmy, jej kulturę czy wspierała employer branding. Strategia miejsca pracy nie jest checklistą z najnowszymi trendami, technologią czy filozofią



Z jednej strony powinniśmy znać odpowiedź, czy lokalizacja, którą wybierzemy, będzie zbieżna z celami i priorytetami naszej firmy i czy będzie niosła jasny przekaz, dlaczego wybraliśmy akurat to miejsce. Z drugiej strony przyciąganie talentów ma również niebagatelny wpływ na to, jak będzie wyglądało i gdzie będzie usytuowane nasze biuro.

Oddelegowanie poszczególnych zadań związanych z realizacją zadania „nowe biuro” na pracowników działów HR, marketingu, Facility Management itp., którzy wniosą istotny wkład

odpowiedzi na wiele kluczowych kwestii wspomnianych wcześniej, a właśnie dzięki nim kierunek zmiany biura będzie zgodny z kierunkiem rozwoju organizacji.

pracy. Wyłącznie jej odpowiednie przeprowadzenie i zrozumienie tych trzech aspektów pozwoli na stworzenie warunków dla wysoce produktywnych i zaangażowanych pracowników oraz organizacji jako całości.

— REKLAMA —

KOMPLEKSOWA REALIZACJA POWIERZCHNI BIUROWYCH FIT OUT



ZAKRES DZIAŁALNOŚCI:

- projektowanie powierzchni biurowych
- kompleksowe prace remontowo-budowlane
- instalacje elektryczne i teletechniczne
- instalacje IT
- instalacje wentylacji i klimatyzacji
- instalacje sanitarne
- instalacje ppoż.
- i inne



**PROJEKTY
WYKONAWSTWO
SERWIS
SZKOLENIA**

www.totalsec.pl

Nie warto gonić za każdym trendem

Zaprojektowali biuro Opera Software, przestrzeń coworkingową Brain Embassy czy sklep Jabłka Adama. Zastąpili nietuzinkowymi konceptami wnętrz komercyjnych i wykorzystywaniem m.in. surowców wtórnych w aranżacji wnętrz. O pogodzeniu wizji najemców i architekta, dostosowaniu przestrzeni do wartości danej marki, a także o zaangażowanej społeczności, która współtworzy przestrzeń biurową, opowiadają Paweł Garus i Jerzy Woźniak, projektanci i założyciele pracowni mode:lina™.

Rozmawiała: Angelika Majkut

► Państwa koncepty często idą pod prąd panującym trendom architektonicznym. Skąd czerpią Panowie inspiracje na tak oryginalne projekty?

Paweł Garus: Zawsze szukamy ciekawych inspiracji w tym, co opowie nam o sobie klient. To są czasami bardzo proste elementy, czasami niezauważalne, naszym zadaniem jest je wychwycić oraz przekształcić na funkcję i estetykę. Szukamy idei, która będzie stanowić motyw przewodni projektu.

Jerzy Woźniak: Lubimy też sięgać po nietypowe materiały i eksperymentować! Chcemy cały czas zaskakiwać, robić nowe rzeczy, a przy tym nie powtarzać się. Unikamy wpadania w rutynę.

► Największą bolączką projektowania jest zachowanie balansu między atrakcyjnością a użytecznością. Jak go zachować?

Jerzy Woźniak: Punktem wyjścia dla każdego projektu zawsze jest jego funkcjonalność. Nie ma więc większego sensu gonić za każdym



nowym trendem. Koncept musi być spójny i oparty na indywidualnych potrzebach klienta. Nie powinno się więc wykorzystywać każdego pomysłu, który tylko przyjdzie do głowy.

Paweł Garus: Budynek oraz wnętrza mają pewne zadania do spełnienia i na tym należy się najbardziej skupić. Estetyka jest tak naprawdę wynikiem pewnego sposobu myślenia –



kiedy odbiorca zrozumie pomysł na architekturę, zrozumie też estetykę.

► W jaki sposób przygotowują się Państwo do projektów?

Jerzy Woźniak: Dużo rozmawiamy z klientami – to najprostszy i najlepszy sposób. Zadajemy sporo pytań, czasem trochę prowokacyjnych. Klienci przychodzą do nas po projekt, a wychodzą zdziwieni i „z zadaniem domowym”. Na kilku kartkach muszą opisać swój dzień, sposób spędzania czasu oraz swoje upodobania. Im lepiej poznamy klientów, tym projekt będzie lepiej skrojony pod ich potrzeby.

Paweł Garus: Podczas realizacji projektów biurowych zawsze udajemy się też do starego biura, żeby dokładnie przyjrzeć się, w jaki sposób wszyscy w nim pracują, komunikują się i poruszają. Rozmawiamy zarówno z managerami, jak i samymi pracownikami, dzięki czemu wiemy, które rozwiązania się sprawdzają, a które



nie. Mamy wówczas jasny obraz, jak od strony funkcjonalnej podejść do projektu.

Jerzy Woźniak: Widzimy także, jak ważne jest odkrycie charakteru firmy, wartości, jakie wyznaje, oraz tego, jaki sygnał chce wysłać wewnątrz do pracowników oraz na zewnątrz do kontrahentów i mediów. Wiemy też, że nasi klienci traktują architekturę jako ważne narzędzie marketingowe. Dlatego musimy zadbać o to, aby to narzędzie było skuteczne. Aby osiągnąć imponujący końcowy efekt, nie wystarczy tylko warsztat architekta. Jesteśmy więc trochę psychologami, socjologami, biznesmenami i PR-owcami.

Paweł Garus: Zawsze na początku przygotowujemy też dwie wersje projektów, które różnią się dość mocno pod względem funkcjonalnym i stylistycznym, bo każdy chce mieć możliwość porównania i wyboru.

► Jakie projekty uważają Panowie za nieudane?

Jerzy Woźniak: Błędy popełniane w trakcie projektowania od wielu lat ciągle są takie same. Mają charakter uniwersalny i nadal występują te same problemy co kiedyś, czyli brak pomysłu i projektowanie rzeczy, które są niefunkcjonalne. Często widzimy także przerost formy nad treścią. Gdy brakuje pomysłu, to bardzo często używa się wielu drogich materiałów, które w rzeczywistości niczemu nie służą. Z drugiej strony występuje także problem nadmiernych oszczędności – kosztem funkcjonalności i bezpieczeństwa.



► Jak znaleźć kompromis między oczekiwaniami klienta a koncepcją architekta?

Jerzy Woźniak: Jeśli za projektem idzie jakiś pomysł oraz sensowne rozwiązania estetyczne i funkcjonalne, a za formą podąża treść, to później bardzo łatwo jest nam się porozumieć z inwestorem co do estetyki, a sedno projektu – czyli funkcja – zostaje. Tak więc forma wynika z zachowań klienta.

Paweł Garus: Każda wizja musi być spójna z oczekiwaniem klienta, ale także wychodzić poza nie, poprzez analizę jego zachowań

i potrzeb, aby móc zaproponować mu także inne rozwiązania.

Jerzy Woźniak: Naszym zadaniem jest sprytnie wykorzystać w projekcie zarówno potrzeby klienta, jak i trudności, które napotykamy. Nawet jeśli pojawia się jakiś problem, to naszym celem jest nie tylko jego rozwiązanie, ale także przekucie w zaletę projektu.

► W jaki sposób oddać wartości ważne dla danej marki w projekcie architektonicznym?

Jerzy Woźniak: Często wykorzystujemy takie materiały i rozwiązania, które mają w sobie element tożsamości dla danej marki oraz miejsca. Przykładem może być rodzinna piekarnia z Torunia – Bartkowscy/Doppio, gdzie główną, rozpoznawalną dekoracją są stare przepalone blachy piekarnicze, które miały już wyłądownąć na śmietniku. Znaleźliśmy je w magazynie podczas inwentaryzacji i wykonaliśmy z nich dekoracyjną ścianę oraz elementy oświetlenia.

Paweł Garus: Kiedy pracowaliśmy nad projektem biura dla marki Droids On Roids, wiedzieliśmy, jak bardzo programiści są zżyci ze swoją marką i jak pod jej szyldem organizują wiele pozazawodowych wydarzeń. Dlatego we wnętrzu ich biura wykorzystaliśmy najbardziej charakterystyczny element ich identyfikacji, czyli logotyp z dużą żółtą błyskawicą. Chcieliśmy, żeby samo biuro również było bardzo związane z firmą, jej strategią oraz tym, czym się zajmuje i co promuje. Dlatego główną ideą projektu było dla nas to, czym programiści Droids On Roids zajmują się na co dzień i z czego słyną. To firma, która wyrobiła już sobie międzynarodową





markę tworzonymi przez siebie mobilnymi aplikacjami. Czemu by więc nie stworzyć dla nich przestrzeni, która już od wejścia będzie definiowała ich działalność? Zaproponowaliśmy zatem przeniesienie na ściany biura ich mobilnego środowiska pracy. Pomysł bardzo się spodobał, a ich nowe biuro wypełniły elementy inspirowane rozwiązaniami, które każdy z nas bardzo dobrze zna ze swoich własnych smartfonów.

► **Czym powinno charakteryzować się dobre stanowisko pracy?**

Jerzy Woźniak: Definicje w zawrotnym tempie podlegają ciągłym zmianom. Nie zawsze to, co marketingowiec uzna za idealne miejsce do pracy, będzie równie dobrym stanowiskiem pracy dla programisty i na odwrót. Dobre stanowisko pracy jest zawsze wypadkową wielu

indywidualnych czynników, które musimy odkryć, a które zawsze zależą od tego, jak firma funkcjonuje, oraz tego, jak wygląda komunikacja między pracownikami.

Paweł Garus: Widzimy też, że nie zawsze pojęcie „stanowiska pracy” jest równoznaczne z biurkiem, monitorem i wygodnym krzesłem. To coraz bardziej abstrakcyjne pojęcie. I nie chodzi tu wcale o to, że wiele osób pracuje w domach czy co-workingach. Pracujemy coraz częściej, używając telefonów i tabletów, a zespoły współpracują ze sobą online. Wielokrotnie już zobaczyliśmy, że zespół realizujący wspólny projekt nie zawsze musi siedzieć w biurze przy jednym dużym stole. Coraz częściej pracownicy z różnych miast i krajów łączą się ze sobą online. To bardzo ułatwia wspólną wymianę myśli i pozwala spoglądać na niektóre problemy z szerszej perspektywy.

Jerzy Woźniak: Dlatego właśnie najważniejsze jest właściwe odczytanie potrzeb firmy i szczegółowa analiza tego, jak pracownicy funkcjonują w biurze. Dzięki temu wyciągamy wiele wniosków niezbędnych do rozpoczęcia projektowania biura.



► **A jak to wygląda w przypadku przestrzeni handlowych?**

Paweł Garus: Podczas projektowania przestrzeni handlowych obserwujemy ten sam proces ciągłych i dynamicznych zmian. Sklepy poszukują nowych form sprzedaży, którymi chcą zaskakiwać swoich konsumentów. Podczas gdy duża część handlu funkcjonuje w przestrzeni online, przyciągnięcie klientów do stacjonarnych sklepów stanowi coraz większe wyzwanie dla właścicieli marek. Dlatego przy projektach handlowych tak ważna jest pomysłowość i efekt zaskoczenia, które mogą zainteresować potencjalnego klienta.

Jerzy Woźniak: Współpracując w zeszłym roku z firmą Volkswagen, mieliśmy okazję przekonać się, jak te wszystkie zmiany wpłynęły na filozofię sprzedaży aut. Marka zaprosiła nas do zaprojektowania nowego salonu samochodowego, który niczym nie przypomina klasycznych dużych salonów samochodowych na obrzeżach miast. Stworzony na warszawskiej Woli Volkswagen Home to mały salon samochodowy z bardzo kameralnym, domowym klimatem, w którym



prezentowane są tylko 3 flagowe auta spod znaku Volkswagena. Dodatkowo sprzedaż w salonie prowadzi sama firma, a nie jej dealer. Dzięki temu każdy klient ma bezpośredni kontakt z producentem jego auta. Volkswagen postawił na to, aby jego klienci w kameralnej atmosferze niedużego salonu mogli spokojnie spersonalizować swoje wymarzone auto, a lokalizacja salonu w prężnie rozwijającej się, dobrze skomunikowanej biurowej dzielnicy Warszawy jest bardzo dużym udogodnieniem. Jeszcze kilka lat temu taka forma sprzedaży samochodów nikomu nawet nie przyszłaby do głowy.

► **Jak będą wyglądać przestrzenie biurowe w przyszłości?**

Jerzy Woźniak: Rynek biurowy zmienia się z dnia na dzień. Wszystko jednak zawsze zależy od indywidualnych potrzeb danej firmy. Podczas prac nad projektem dla Brain Embassy w Warszawie zobaczyliśmy, jak w zawrotnym tempie rosną potrzeby nie tylko na nowe sposoby pracy, ale także na inne niż klasyczne formy

najmu biur dla małych i średnich firm. Rozwój technologii i zmiany w naszym stylu życia prowadzą do wzrostu liczby przedsięwzięć wymagających dynamicznej transformacji zatrudnienia i coraz częściej inwestorzy tworzą przestrzenie zdefiniowane przez nowe potrzeby biznesowe.

Paweł Garus: Taką formą jest chociażby co-working, czy nawet już co-creating. Członkowie społeczności znają się, wymieniają się wiedzą i doświadczeniami, wzajemnie inspirują, a także wspólnie tworzą projekty, a odpowiednia przestrzeń stwarza im warunki do wydajnej pracy, podnoszenia kwalifikacji i przede wszystkim – rozwijania ich biznesu, który często jest w fazie początkującego rozwoju.

Jerzy Woźniak: Najważniejsze jednak, że zmienia się również definicja tego, czym jest nowoczesne biuro, które nie ogranicza się jedynie do jego wyglądu. Coraz częściej celem pracodawców jest nie tylko piękne i funkcjonalne wnętrza, ale również zaangażowana społeczność, która w nim pracuje oraz je współtworzy. I za taki kierunek zmian w przyszłości bardzo mamy kciuki.





Biurowe inspiracje

Prezentujemy propozycje mebli biurowych trzech uznanych firm.

Planujesz zmiany w swoich biurach? Warto przeanalizować oferty dostawców specjalizujących się w dostarczaniu gotowych systemów biurowych. Ich oferta dostosowana jest do potrzeb odbiorców i zawiera różne elementy wyposażenia miejsc pracy. Większość producentów dostarcza swoim klientom kompleksowych rozwiązań. Przyjrzymy się porównaniu dwóch ciekawych ofert dostawców mebli biurowych.



Fotel Capella

Seria foteli obrotowych Capella to ukłon w stronę swobody ruchu. Serce tej serii jest innowacyjny mechanizm FreeMotion™, który sprawia, że siedząc na fotelu, nasze ciało nadal się porusza, poniekąd bezwiednie, dzięki czemu zapewniamy sobie tzw. siedzenie aktywne. System Free Float™ nowej generacji sprawia, że siedzisko i oparcie fotela poruszają się niezależnie od siebie, dostosowując się do postawy i ruchów osoby siedzącej na fotelu.

Projekt – Johan Larsson studio Idesign, producent – KINNARPS

Seria Space

Space to seria produktów o wszechstronnym zastosowaniu, zaprojektowana z myślą o szerokiej gamie zadań, z którymi możemy mieć do czynienia w biurze w ciągu typowego dnia pracy. Space została opracowana jako odpowiedź na dzisiejsze metody pracy, z naciskiem na potrzeby, dotyczące organizacji spotkań i przechowywania dokumentów. W skład serii wchodzi rozwiązania modułowe obejmujące stoły i szafy, które można łączyć ze sobą zależnie od potrzeb i dostępnej przestrzeni. Co ciekawe, poszczególne elementy można zestawiać ze sobą w taki sposób, aby utworzyć wyodrębnione półotwarte przestrzenie wewnątrz większych pomieszczeń. Seria Space jest laureatką nagród międzynarodowych IF Design Award 2017, Good Design Award 2017, German Design Award 2018 oraz Diamentu Meblarstwa 2018 w Polsce.

Projekt – Stefan Brodbeck, Brodbeck Design, producent – KINNARPS



Stand Up R

Dbanie o kręgosłup w biurze jest możliwe.

Biurowo Stand Up bazuje na opatentowanym manualnym systemie regulowania wysokości blatu, który umożliwia dynamiczną pracę w trybie sit & stand, z możliwością płynnego przechodzenia z jednej pozycji do drugiej bez przerywania realizowanych zadań. Dzięki temu wspomaga ergonomiczną i komfortową aktywność zawodową. Dodatkowo, częstsza zmiana pozycji zapobiega dolegliwościom związanym z wielogodzinnym bezruchem.

Producent – Mikomax

#HUSH Phone

Rozmowy telefoniczne w biurze jeszcze nigdy nie były tak komfortowe.

Hałas i brak miejsc na rozmowę telefoniczną w ciszy i skupieniu to powszechne problemy we współczesnych biurach. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom akustycznym pochłaniającym oraz odbijającym dźwięk, Hush Phone to idealne miejsce na wideo-konferencję, negocjacje handlowe oraz poufną rozmowę telefoniczną. Wyposażenie: oświetlenie, wentylacja, stoliczek na komputer, 230 V, USB.

Producent – Mikomax





NEW SCHOOL

New School to współczesna interpretacja klasycznego krzesła szkolnego.

Modułowa konstrukcja sprawia, że ten pozornie prosty mebel oferuje możliwość personalizacji za pomocą drobnych detali – podczas gdy kółka zapewniają mobilność, zagłówek zwiększa komfort, a podłokietniki pomagają utrzymać prawidłową postawę. Dlatego krzesła New School świetnie sprawdzają się podczas wykonywania wielu działań w różnych typach przestrzeni, takich jak kawiarnia, dom czy biuro.

Projekt – FORM US WITH LOVE, producent – MDD



SHILA

Shila to elastyczne rozwiązanie podane w prostej formie, zainspirowane ideą wpisania się zarówno w rynek biurowy, jak i kontraktowy.

Wielofunkcyjność to zasługa szerokiej gamy dostępnych komponentów takich jak podłokietniki, kółka lub poduszka, które pozwalają dopasować krzesło do zróżnicowanych potrzeb użytkowników. Dzięki temu kolekcja Shila promuje motywację, współpracę, ruch i dynamikę, czyli wszystko to, co jest potrzebne do tworzenia „nowej wydajności” w pracy.

Projekt – Javier Cuñado, producent – MDD



AGORA

Agora została zaprojektowana, by w myśl pierwotnego znaczenia nazwy inicjować współpracę i pobudzać do interakcji.

Skomponowana z pięciu podstawowych segmentów bazujących na powtarzalnym kształcie kwadratu, może pełnić funkcję ławki, półki, sofy lub być kombinacją wszystkich tych elementów jednocześnie. Modułowość pozwala na skomponowanie dowolnej przestrzeni wypoczynkowej, dopasowanej do charakteru i wielkości aranżowanego wnętrza – od wydzielonego punktu spotkań, po miejsce służące konwersacji lub odpoczynku.

Projekt – FORM US WITH LOVE, producent – MDD



GRACE

Tę rodzinę mebli miękkich tworzą sofa, fotel i stoliki, zaprojektowane by zapewnić funkcjonalność przestrzeni wspólnej.

Dzięki przemyślanym proporcjom, kolekcja Grace doskonale sprawdza się zarówno w przestronnym lobby wieżowca, jak i małym domowym gabinecie. Umożliwiając spotkania w mniej formalnej atmosferze, sofa zestawiona z fotelem i stolikiem to idealne rozwiązanie do przestrzeni salonowej. Wysmakowana elegancja sprawi, że kolekcja Grace ozdobi każde wnętrze.

Projekt – Krystian Kowalski, producent – MDD



STRABAG

**PROPERTY AND
FACILITY SERVICES**



STRABAG

Property and Facility Services Sp. z o.o.

ul. Parzniewska 10, 05-800 Pruszków

tel.: +48 22 714 48 00 | fax: +48 22 714 49 00 | e-mail: strabag-pfs.pl@strabag.com

www.strabag-pfs.pl

Niezawodność Efektywność CAFM Transparentność Partnerstwo Jakość

Jak optymalizować koszty energii i gazu?

Prezentujemy cały proces optymalizacji warunków umów dystrybucji i sprzedaży energii elektrycznej. Podpowiadamy też, kiedy powinniśmy rozpocząć optymalizację kosztów od umowy dystrybucji, a kiedy od umowy sprzedaży. Poruszamy również kwestie związane z optymalizacją kosztów gazu ziemnego, ponieważ jest ona niemalże tożsama z procesem związanym z energią elektryczną.

Grzegorz Mendel

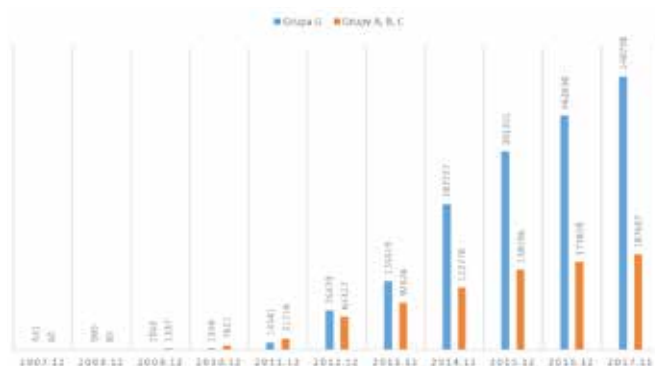
W zakresie energii elektrycznej, jak i gazu, przed liberalizacją rynku energetycznego możliwe były jedynie działania optymalizacji kosztów dystrybucji. Od 1 lipca 2007 r. na podstawie ustawy Prawo energetyczne wprowadzono zmiany na polskim rynku energii elektrycznej. Pozwoliły one odbiorcom instytucjonalnym, indywidualnym oraz przedsiębiorstwom na zawieranie umów z wybranym przez siebie sprzedawcą świadczącym usługi w Polsce na podstawie koncesji przyznanej przez Urząd Regulacji Energetyki (URE). Tym samym odbiorcy zyskali możliwość optymalizacji kosztów związanych bezpośrednio z kosztami produktu, jakim jest energia. URE jest urzędem sprawującym nadzór nad funkcjonowaniem rynku energii, egzekwującym od sprzedawców i dystrybutorów przestrzegania prawa w zakresie Prawa energetycznego oraz czuwa nad rynkiem poprzez określanie warunków taryf i sposobu ich kształtowania. W początkowej fazie liberalizacji rynku niewielu odbiorców korzystało z możliwości zmian sprzedawcy, było to mało popularne,

niepewne, a przede wszystkim nowe. Podczas kształtowania się rynku energii elektrycznej rozwijał się rynek gazu, który przechodził szereg zmian związanych z zapewnieniem odbiorcom możliwość zmiany sprzedawcy poprzez dążenie do zapewnienia każdemu uczestnikowi rynku do istniejącej infrastruktury sieciowej na przejrzystych i jasnych zasadach zgodnie z zasadą TAP (ang. *Third Party Access*). W obu obszarach rynku gazu i energii elektrycznej największe zainteresowanie pojawiło się po okresie ok. 5 lat od wprowadzenia zmian, tj. rynek energii w roku 2013 (wykres 1), a rynek gazu w 2016 r. (wykres 2). Obecnie coraz częściej przedsiębiorstwa korzystają w pełni z wprowadzonych zmian, jednocześnie znacznie poprawiła się edukacja w zakresie funkcjonowania rynku prowadzona przez sprzedawców energii i gazu, URE oraz inne instytucje związane z rynkiem energii.

Model rynku energii wprowadzony został w celu zapewnienia konkurencyjności cen, niezawodności dostaw, wysokiej jakości usług energetycznych

oraz zlikwidowania monopolu na rynku. Wytwórcy energii elektrycznej zobowiązani są do sprzedaży na Towarowej Giełdzie Energii (TGE) co najmniej 15% energii, jaką wytwarzają z różnych źródeł. Oba obszary rynku podzielono na dwa poziomy: rynek hurtowy i detaliczny. Na tym pierwszym działają spółki obrotu, wytwórcy energii i duże przedsiębiorstwa odbierające energię i gaz, natomiast rynek detaliczny przeznaczony jest dla pozostałych przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych. Dla tych odbiorców bilansowanie zużycia energii i inne obowiązki wynikające z ustawy o prawie energetycznym odpowiedzialny jest podmiot świadczący usługę sprzedaży energii. Optymalizacja kosztów i warunków umów dystrybucyjnych energii oraz gazu ziemnego w części przedsiębiorstw w Polsce wykonywana jest przez zespoły wewnętrzne, które czuwają nad obszarem energetycznym, natomiast część przedsiębiorstw zdaje się na pośredników oraz firmy doradcze w zakresie energii (zazwyczaj działające na zasadzie rozliczeń według modelu *success fee*). Który

Wykres 1. Liczba zmian sprzedawcy energii w podziale na odbiorców i układy pomiarowe – stan na koniec III kwartału 2017 r. [1]



Wykres 2. Liczba zmian sprzedawcy gazu przez odbiorców – stan na koniec III kwartału 2017 r. [2]

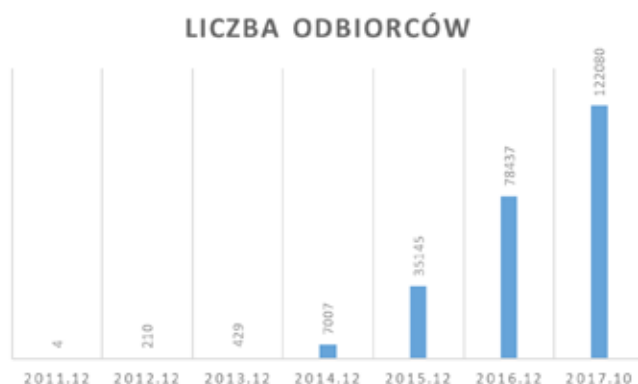


Tabela 1. Podział składników kosztu energii i gazu w podziale na umowę dystrybucji i sprzedaży

	Energia elektryczna	Gaz ziemny
Umowa sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> ▶ cena energii elektrycznej i wszystkich jej składników ▶ opłata handlowa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ cena gazu ziemnego i jego składników ▶ abonament usługi
Umowa dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> ▶ moc umowna ▶ grupa taryfowa = cena energii ▶ przekroczenia mocy umownej ▶ nadmierny pobór energii biernej indukcyjnej ▶ nadmierny pobór energii biernej pojemnościowej 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ moc umowna ▶ grupa taryfowa = cena gazu ▶ przekroczenia mocy umownej

sposób jest najlepszy? Otóż każdy z wymienionych, który pozwala zaoszczędzić środki, w pełni bądź w części dzieląc się zyskiem z optymalizacji. Umowy na dostawy energii i gazu składają się z dwóch elementów: usług sprzedaży oraz usług dystrybucji, łącznie zwanych usługą kompleksową. W zależności od rodzaju mediów umowy mogą być rozdzielone, w energii elektrycznej na dwie oddzielne, jeśli zmienialiśmy sprzedawcę. W przypadku umów gazowych odpowiedzialność za usługi sprzedaży i dystrybucji oraz kontakty z klientem przejmuje wybrany przez nas sprzedawca, ponieważ w umowie nie mamy rozgraniczenia między podmiotami świadczącymi usługi dystrybucji i sprzedaży.

- ▶ Umowa sprzedaży to usługa dokonania zakupu produktu na rynku energetycznym i odsprzedaży jej do odbiorcy końcowego.
- ▶ Umowa dystrybucji to usługa fizycznego dostarczenia produktu do odbiorcy oraz

zapewniająca odpowiednią jakość parametrów w sieci, ciągłości dostawy i konserwacji urządzeń przesyłających energię oraz gazu.

W tab. 1. przedstawiono składniki faktur usług dystrybucji i sprzedaży, które jako odbiorcy możemy optymalizować.

Proces zmiany sprzedawcy oraz zmiany w warunkach dystrybucji są zależne od wielu czynników, dlatego ważne jest przygotowanie niezbędnych dokumentów oraz informacji o obiekcie, które ułatwią proces optymalizacyjny. Kluczowy i niezbędny element w całego procesu stanowi posiadanie umowy bezpośrednio zawartej z przedsiębiorstwem energetycznym.

Lista niezbędnych dokumentów:

1. Umowa zawarta z zakładem energetycznym, w której zawarte są informacje o:
 - ▶ rodzaju umowy,
 - ▶ okresie obowiązywania umowy,

- ▶ warunkach rozwiązania umowy sprzedaży (zazwyczaj jedno- lub trzymiesięczny okres),
- ▶ warunkach technicznych (moc umowna oraz kto odpowiedzialny jest za układ pomiarowy),

2. Faktury za energię lub gaz:
 - ▶ dokładny adres nieruchomości,
 - ▶ numer punktu poboru (PPE – punkt poboru energii; PPG/PP/NR ew – punkt poboru gazu),
 - ▶ numer licznika,
 - ▶ grupa taryfowa,
3. Dokumenty rejestracyjne przedsiębiorstwa (KRS, NIP, REGON).
4. Umowa najmu/własności obiektu lub lokalu.
5. Pełnomocnictwo lub inny dokument potwierdzający możliwość reprezentowania przedsiębiorstwa w zakresie negocjacji i zawierania umów w imieniu przedsiębiorstwa.

Zmiana sprzedawcy – w celu rozpoczęcia procesu zmiany sprzedawcy należy sięgnąć po umowę z zakładem energetycznym i sprawdzić, kto jest właścicielem układu pomiarowego oraz jaki jest okres wypowiedzenia umowy. To ważne, gdyż niezbędne jest posiadanie licznika dostosowanego do zasady TPA, mającego możliwość przesyłania danych do systemu dystrybutora zbierającego dane. Mając tę informację, wiemy, że jeśli jesteśmy właścicielem licznika, to musimy wydać środki na jego dostosowanie do zasad TPA, a kiedy układ jest własnością dystrybutora, dostosuje on układ na własny koszt. Drugi ważny element to wybranie odpowiedniego sprzedawcy, jeśli chcemy czuć się bezpiecznie i mieć zagwarantowaną dostawę energii, wybieramy spośród dużych sprzedawców

— REKLAMA —

ENGIE Services (poprzednio Cofely Services)

Już od 20 LAT wspiera Państwa w obsłudze nieruchomości

Profesjonalny dostawca usług
Facility Management dla:

-  biur i biurowców,
-  przemysłu i logistyki,
-  szpitali,
-  wyższych uczelni.





Rys. 1. Proces zmiany sprzedawcy

posiadających wielu odbiorców. Na etapie kontaktu z wybranymi sprzedawcami pozyskajmy wzory umów wraz zapytaniem o przedstawienie oferty na sprzedaż energii, aby sprawdzić:

- ▶ czy sprzedawca ma umowę GUD z dystrybutorem dostarczającym energię do naszego lokalu na podstawie strony internetowej dystrybutora,
- ▶ warunki kontraktu – okres obowiązywania umowy, okres wypowiedzenia oraz czy umowa automatycznie jest przedłużana,
- ▶ płatności – okres rozliczeniowy, w jakim sprzedawca będzie dostarczał nam faktury, termin płatności.

Po wyborze odpowiedniego sprzedawcy, który spełnił nasze oczekiwania, przechodzimy do etapu zawarcia umowy sprzedaży. Wiąże to się z koniecznością rozwiązania dotychczasowej umowy i zawarcia dwóch odrębnych umów: pierwsza ze sprzedawcą, druga z dystrybutorem. Dystrybutor w terminie 21 dni od otrzymania informacji o wyborze nowego sprzedawcy powinien umożliwić świadczenie usług przez wybrany podmiot. Umowę z dystrybutorem może zawrzeć nowy sprzedawca, którego odbiorca upoważni

do reprezentowania w tym zakresie, ale odbiorca może również zrobić to we własnym zakresie w celu nadzoru całego procesu. Zmiana sprzedawcy kończy się odczytem licznika i wystawieniem końcowej faktury przez poprzedniego sprzedawcę.

W przypadku, gdy nie jest to pierwsza zmiana sprzedawcy, pomijany jest proces związany z zawarciem umowy dystrybucyjnej. Ma to również miejsce w przypadku zmiany sprzedawcy gazu, gdzie pomijane są kwestie związane z umową dystrybucyjną. Wynika to z tego, że te koszty będą uwzględnione na fakturze przekazywanej przez nowego sprzedawcę.

Optymalizacja umowy dystrybucyjnej – podstawową kwestią, nad którą powinniśmy się skupić, jest zamówiona moc umowna do lokalu, która zazwyczaj na etapie projektowania obiektu jest znacznie wyższa od rzeczywistego jej wykorzystania w zarządzanym obiekcie. Różnica w mocy rzeczywistej wykonanej a mocy projektowanej wynika z tego, że projektowa moc uwzględnia pracę wszystkich urządzeń jednocześnie z maksymalną mocą. W rzeczywistości jednak często działa tylko część urządzeń w obiekcie lub działają z częścią mocy, dzięki czemu możliwa jest jej optymalizacja. Informacje o mocy maksymalnej można znaleźć

na fakturach opisanych jako pozycja „maksymalny pobór mocy”, „maksymalna moc wykonana”, „moc pobrana” w zależności od dystrybutora tych wartości może być aż 10. W celu jej zoptymalizowania warto sięgnąć po ostatnie 24 faktury i zweryfikować, jak duży w okresie dwóch lat był pobór mocy w stosunku do mocy zamówionej i określić bezpieczny poziom. U niektórych dystrybutorów możliwe jest zamawianie mocy w różnych wielkościach na poszczególne miesiące.

Kolejnym elementem optymalizacji umowy dystrybucyjnej jest dobór odpowiedniej taryfy dla obiektu. Grupy taryfowe zgodnie z definicją z rozporządzenia Ministra Gospodarki z 18 sierpnia 2011 r. (Dz. U. z 2011 r. Nr 189, poz. 1126) określają grupy odbiorców kupujących energię elektryczną i korzystających z usług dystrybucji energii, wobec których stosuje się jednakowy zestaw cen oraz warunków ich stosowania. Różnice grup taryfowych przedstawiają oś czasu (rys. 3) oraz poziom cen dla poszczególnych grup na przykładzie taryfy z roku 2016 w obszarze dystrybucji ENERGA Operator S.A (tab. 2). Przykładowo mając taryfę C21 w ciągu całej doby, będziemy mieli stałą cenę jednostkową energii elektrycznej, natomiast należąc do grupy taryfowej C22B, za energię zapłacimy

Tabela 2. Ceny energii w poszczególnych grupach taryfowych [(1) – dystrybucja, (2) – sprzedaż]

Grupa taryfowa	Strefa	Nazwa	Pora roku	Cena przesyłowa ⁽¹⁾ [zł/kWh]	Cena energii EC+ ⁽²⁾ [zł/kWh]
C21	1	całodobowa	całoroczna	0,180	0,403
C22A	1	szczytowa	całoroczna	0,212	0,495
	2	pozaszczytowa	całoroczna	0,149	0,366
C22B	1	dzienna	całoroczna	0,181	0,462
	2	nocna	całoroczna	0,084	0,284

Grupa taryfowa	Strefa	Nazwa	Pora roku	Cena przesyłowa ⁽¹⁾ [zł/kWh]	Cena energii EC+ ⁽²⁾ [zł/kWh]
C23	1	w szczycie przedpołudniowym	lato	0,185	0,513
	2	w szczycie popołudniowym	lato	0,264	0,549
	3	w pozostałych godzinach doby	lato	0,069	0,333
C23	1	w szczycie przedpołudniowym	zima	0,192	0,513
	2	w szczycie popołudniowym	zima	0,276	0,549
	3	w pozostałych godzinach doby	zima	0,071	0,333

Taryfa	Godzina																							
	00:00	01:00	02:00	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00
C21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C22A zima	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2
C22A lato	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
C22B	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
C23 zima	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
C23 lato	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
C23 weekendy i święta	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Rys. 2. Oś czasu prezentująca podział stref czasowych zależnych od grupy taryfowej

mniej w godzinach od 21.00 do godziny 6.00 kolejnego dnia.

W celu doboru odpowiedniej grupy taryfowej warto zwrócić się do dystrybutora z wnioskiem o udostępnienie danych pomiarowych z naszego licznika, zużycia energii czynnej przedstawionej w odstępach godzinowych za ostatnie 12 miesięcy. Nie powinno być problemu z dostępem do danych, zgodnie z zasadą TPA. Dzięki tym danym będzie możliwe przeliczenie rzeczywistego zużycia w każdej godzinie doby i dobranie odpowiedniej taryfy zapewniającej nam najniższe koszty.

W przypadku grup taryfowych gazu nie ma podziału na godziny w dobie, natomiast dobór polega na dopasowaniu umowy do 2 parametrów, jakimi są: moc umowna i roczna ilość pobranego paliwa gazowego.

- ▶ Moc umowna – jest elementem podobnym do energii elektrycznej i wyrażana w wartościach kWh/h do przeliczenia z m³, przyjmuje się 11-krotność 1 m³, czyli 20 m³ -> 220 kWh/h, opłaty za moc naliczane są w taryfach wyższych niż W4.
- ▶ Roczna ilość pobieranego paliwa gazowego – dla odbiorców w niskich taryfach W1.1 do W4 nie wyższa niż 110 kWh/h dawniej 10 m³/h, jeśli wykorzystujemy mniej niż 110 kWh/h i jednocześnie zużywamy mniej niż 88 900 kWh/rok, warto przejść do niższej taryfy i zaoszczędzić na kosztach związanych z mocą umowną, która przewyższy wzrost jednostkowej ceny gazu.

Warto mieć na uwadze wszystkie składniki faktury, nie skupiać się tylko na zmniejszaniu wartości umownych, ale również na tym, czy nie płacimy kar za przekroczenia dopuszczalnych wartości:

- ▶ Moc umowna – przyczyną może być pozostawienie dużej liczby urządzeń włączonych jednocześnie, dołożenie nowego urządzenia do instalacji, usterka urządzenia.
- ▶ Przekroczenia energii biernej indukcyjnej – związane są z tzw. tg(fi), czyli stosunkiem

energii czynnej do energii biernej, który powoduje zakłócenia w sieci dystrybucyjnej i jest związany z dużą liczbą urządzeń mających silniki. Należy w takim przypadku pomyśleć o instalacji urządzeń kompensujących tę energię (tzw. baterie kondensatorów).

- ▶ Przekroczenia energii biernej pojemnościowej – związane z urządzeniami elektronicznymi.

Jakie kroki podjąć jako pierwsze? Optymalizacja taryfy, mocy umownej czy wybór i zmiana sprzedawcy?

Jeśli dotychczas nie był zmieniany sprzedawca i nadal pozostajemy rozliczani na podstawie stawek taryfowych, należy rozpocząć proces optymalizacji od negocjacji ceny energii i zmiany sprzedawcy. Prawdopodobnie będzie to większa oszczędność niż dopasowanie mocy umownej i zmiana taryfy, które wiążą się z oczekiwaniem na otrzymanie od dostawcy danych, na podstawie których dobierzemy odpowiednią grupę taryfową. Dodatkowo proces zmiany sprzedawcy może potrwać ok. 2 miesiące przy założeniu, że posiadamy wszystkie wymienione dokumenty. Terminy zmiany taryfy nie są określone w regulaminie, w związku z czym dystrybutor może przedłużać proces związany z jej optymalizacją i niezbędne mogą się okazać zmiany w konfiguracji układu pomiarowego. Zmiana mocy umownej również może okazać się problematyczna i związana z koniecznością dopasowania układu pomiarowego, a zmiany mogą trwać nawet do 6 miesięcy od zgłoszenia.

Prowadzenie obu procesów jednocześnie może mieć miejsce, gdy mamy odrębną umowę dystrybucyjną i umowę sprzedaży, w związku z czym nie koliduje to między zmianą sprzedawcy a zmianą warunków umowy dystrybucyjnej. Komunikujemy się wtedy z dwiema spółkami z osobna.

W przypadku umów gazowych również możliwe jest prowadzenie obu procesów jednocześnie, ponieważ nowemu sprzedawcy możemy zgłosić prośbę o wprowadzenie zmian w umowie na etapie

przejmowania naszego obiektu po opiekę nowego sprzedawcy, który będzie dla nas stroną w sprawach związanych z dystrybutorem.

Jeśli jesteśmy najemcą nieruchomości i nie mamy własnej umowy na dostawę mediów, a wiemy, że jesteśmy jedynym odbiorcą na danym przyłączy, warto zawrzeć własną umowę na dostawę mediów i móc negocjować we własnym zakresie warunki dostawy mediów. Proces można wykonać na dwa sposoby:

- ▶ Dokonać umowy cesji – czyli przejąć odpowiedzialność za zobowiązania wobec sprzedawcy, jakie ma nasz wynajmujący na dotychczasowych warunkach.
- ▶ Sporządzić protokół przekazania lokalu (dostępny na stronach sprzedawców energii i dystrybutorów). Po złożeniu wniosku z podpisami obu stron: przekazującego i przejmującego lokal rozwiązywana jest umowa z dotychczasowym odbiorcą i zawierana nowa umowa z nami.

Umowa cesji dokonywana jest zazwyczaj w przypadku, kiedy właściciel nieruchomości ma zawartą umowę na czas określony oraz negocjował ze sprzedawcą lepsze warunki umowy.

Podstawy prawne

- ▶ Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne (Dz. U. z 2012 r., poz. 1059 z późn. zm.)
- ▶ [1] Źródło danych do wykresów słupkowych z „Informacje dotyczące zmiany sprzedawcy w wybranych miesiącach za okres od XII 2007 r. do XI 2017 r.” (<http://www.ure.gov.pl/pl/wskazniki-dane-i-anali/zmiana-sprzedawcy-monitoring.html>)
- ▶ [2] <https://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/paliwa-gazowe/liberalizacja-ryнку-gaz/zmiana-sprzedawcy-gazu/7273,Zmiana-sprzedawcy-gazu-kolejne-wyniki-monitoringu-Prezesa-URE.html>



WORLD BUILT ENVIRONMENT FORUM

Summit London

23–24 April 2018

InterContinental London – The O2

Bringing together leaders to drive the thinking and action on the challenges shaping our world.

Keynote address



JB Straubel, co-founder and CTO, Tesla

A global leader in large-scale solar and energy storage and electric vehicles, Tesla's JB Straubel will highlight the role of innovative technology in creating disruptive business models.

Join the debate and help define the future. Register now at rics.org/wbef

REKLAMA

realestate
FACILITY PROPERTY ASSET | M A N A G E R

ADRES REDAKCJI

FORUM MEDIA POLSKA Sp. z o.o.
ul. Polska 13, 60-595 Poznań
tel. (61) 66 55 829
fax (61) 66 55 806
www.realestatemanager.com.pl

REDAKTOR NACZELNY

Krzysztof Kogut
tel. (61) 66 55 829
tel. kom. 695 899 967
krzysztof.kogut@forum-media.pl

REDAKTOR PROWADZĄCA

Angelika Majkut
angelika.majkut@forum-media.pl
tel. (61) 66 55 857
tel. kom. 603 155 393

REKLAMA

Sebastian Pierzgalski
tel. (61) 66 55 815
tel. kom. 601 325 345
sebastian.pierzgalski@forum-media.pl

Bartłomiej Jęchorek
tel. (61) 66 55 894
tel. kom. 605 450 049
bartlomiej.jechorek@forum-media.pl

PRENUMERATA

Ewelina Angrot
tel. (61) 66 83 167
ewelina.angrot@forum-media.pl

REDAKTOR TECHNICZNY

Aleksandra Hotaj

PROJEKT LAYOUTU

www.rozmiaruniwersalny.com

SKŁAD I DTP

P76 Advertising

DRUK

Poligrafia Janusz Nowak Sp. z o.o.

SERWIS ZDJĘCIOWY

Fotolia

WYDAWCA

FORUM MEDIA POLSKA Sp. z o.o.
ul. Polska 13
60-595 Poznań
tel. (61) 66 83 116
fax (61) 66 55 806

PREZES ZARZĄDU

Magdalena Balaniccka

IZBA WYDAWCÓW PRASY



Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych oraz zastrzega sobie prawo do skrótów i redakcyjnego opracowania tekstów przyjętych do druku.

www.forum-media.pl

Copyright do wydania
FORUM MEDIA POLSKA Sp. z o.o.



outsourcing magazine

MAGAZYN LIDERÓW NOWOCZESNEGO BIZNESU

BPO / SSC / GBS
OUTSOURCING SERVICES
PROJECT MANAGEMENT
IT & BUSINESS INTELLIGENCES
CASE STUDIES • RAPORTY • ARTYKUŁY
WYWIADY ZE ŚWIATOWEJ KLASY EKSPERTAMI

**SPECJALNIE DLA NASZYCH CZYTELNIKÓW
"OUTSOURCING MAGAZINE" TERAZ
W POLSKO-ANGIELSKIM WYDANIU!**



POZNAJ NAS NA:
WWW.OUTSOURCING.COM.PL
POLUB NAS NA FB!

PRZEKONAJ SIĘ JAK SKUTECZNA MOŻE BYĆ OBSŁUGA TECHNICZNA NIERUCHOMOŚCI



FM Solutions



Mobilny serwis
techniczny 24h



Serwis
Fire&Security



Serwis
HVAC



Serwis
BMS



Zarządzanie
projektami



Naprawy



Inspekcje,
przeglądy



Konserwacje



Serwis
sprząający



Ochrona
mienia

Misją FM Solutions jest wyznaczanie najwyższych standardów w obsłudze nieruchomości poprzez zagwarantowanie wysokiego poziomu usług wykonanych przez wykwalifikowany personel oraz wdrażanie nowoczesnych rozwiązań zgodnie z Polityką Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o wymagania norm ISO 9001:2015 oraz OHSAS 18001:2007 i środowiska.

www.fmsol.pl