



ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI

EDYCJA II : 2025

STRESZCZENIE

Zarządcy nieruchomości w Polsce to w większości doświadczeni profesjonaliści, często z ponad 15-letnim stażem w branży. Zajmują się głównie nieruchomościami mieszkaniowymi, w tym wspólnotami, a coraz częściej rozszerzają ofertę o zarządzanie najmem.

Blisko połowa uczestników badania należy do organizacji zawodowych, takich jak Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomościami czy lokalne stowarzyszenia, ceniąc możliwość podnoszenia kwalifikacji, wymiany doświadczeń i wpływu na kształt rynku.

ZAKRES I CEL BADAŃ

RAPORT PRZEDSTAWIA WYNIKI BADAŃ PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD PODMIOTÓW CZYNNIE ZAJMUJĄCYCH SIĘ ZAWODOWYM ZARZĄDZANIEM NIERUCHOMOŚCIAMI W POLSCE.

CELEM BADAŃ BYŁO USTALENIE STOPNIA ORAZ KIERUNKU ROZWOJU USŁUG ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI W POLSCE.

PONADTO, W TYM ROKU BADANIE ZOSTAŁO ROZSZERZONE O ANALIZĘ ZAKRESU CZŁONKOSTWA ZARZĄDCÓW NIERUCHOMOŚCI W ORGANIZACJACH ZAWODOWYCH, MOTYWACJI DO PRZYSTĘPOWANIA DO TYCH ORGANIZACJI, OCZEKIWAŃ W ZAKRESIE WSPARCIA ORAZ PREFERENCJI DOTYCZĄCYCH WYSOKOŚCI SKŁADEK CZŁONKOWSKICH.

STRUKTURA BADAŃ

RAPORT SKŁADA SIĘ Z TRZECH CZĘŚCI:

- W PIERWSZEJ CZĘŚCI DOKONANO CHARAKTERYSTYKI ZARZĄDCÓW NIERUCHOMOŚCI BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIACH.
- W DRUGIEJ CZĘŚCI SKUPIONO SIĘ NA ORGANIZACJI PODMIOTÓW ZARZĄDZAJĄCYCH NIERUCHOMOŚCIAMI, RODZAJU ŚWIADCZONYCH PRZEZ NICH USŁUG ORAZ ZASOBACH, KTÓRYMI ZARZĄDZAJĄ.
- TRZECIA CZĘŚĆ JEST POŚWIĘCONA ANALIZIE CZŁONKOSTWA W ORGANIZACJACH ZAWODOWYCH.

METODYKA BADAŃ

BADANIA ZOSTAŁY PRZEPROWADZONE WE WSPÓŁPRACY Z UNIWERSYTETEM EKONOMICZNYM W KRAKOWIE. (DR JOANNA WĘGRZYN, KATEDRA EKONOMIKI NIERUCHOMOŚCI I PROCESU INWESTYCYJNEGO). BADANIA MIAŁY CHARAKTER ANKIETOWY. ANKIETY W WERSJI ELEKTRONICZNEJ ORAZ PAPIEROWEJ ZOSTAŁY ROZESŁANE DO OSÓB PROFESJONALNIE ZAJMUJĄCYCH SIĘ ZARZĄDZANIEM NIERUCHOMOŚCIAMI.

W BADANIACH UDZIAŁ WZIĘŁO 177 RESPONDENTÓW. BADANIA PRZEPROWADZONO W OKRESIE 04-07.2025 ROKU.

UREGULOWANIA PRAWNE
ŚWIADCZENIA USŁUG
ZARZĄDZANIA
NIERUCHOMOŚCIAMI W
POLSCE

ZGODNIE Z OBOWIĄZUJĄCYMI OBECNIE PRZEPISAMI PRAWA ZARZĄDCA NIERUCHOMOŚCI TO PRZEDSIĘBIORCA PROWADZĄCY DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI.

ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIĄ POLEGA NA PODEJMOWANIU DECYZJI I DOKONYWANIU CZYNNOŚCI MAJĄCYCH NA CELU ZAPEWNIENIE RACJONALNEJ GOSPODARKI NIERUCHOMOŚCIĄ, A W SZCZEGÓLNOŚCI:

1. WŁAŚCIWEJ GOSPODARKI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ NIERUCHOMOŚCI;
2. BEZPIECZEŃSTWA UŻYTKOWANIA I WŁAŚCIWEJ EKSPLOATACJI NIERUCHOMOŚCI;
3. WŁAŚCIWEJ GOSPODARKI ENERGETYCZNEJ W ROZUMIENIU PRZEPISÓW PRAWA ENERGETYCZNEGO;
4. BIEŻĄCE ADMINISTROWANIE NIERUCHOMOŚCIĄ;
5. UTRZYMANIE NIERUCHOMOŚCI W STANIE NIEPOGORSZONYM ZGODNIE Z JEJ PRZEZNACZENIEM;
6. UZASADNIONE INWESTOWANIE W NIERUCHOMOŚĆ.

ZAKRES ZARZĄDZANIA OKREŚLA PISEMNA UMOWA O ZARZĄDZANIE ZAWARTA Z WŁAŚCICIELEM NIERUCHOMOŚCI.

WYMIENIONE CZYNNOŚCI WCHODZĄCE W SKŁAD ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI DOTYCZĄ WIELU OBSZARÓW WIEDZY I PRAKTYKI, W TYM M.IN. BUDOWNICTWA, PRAWA, EKONOMII, PSYCHOLOGII ORAZ KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ.

WNIOSKI Z BADAŃ

1. ZARZĄDCY NIERUCHOMOŚCI BIORĄCY UDZIAŁ W BADANIU MAJĄ PRZEDĘ WSZYSTKIM WYKSZTAŁCENIE EKONOMICZNE LUB TECHNICZNE. W BADANEJ GRUPIE ISTNIEJE NIEWIELKA PRZEWAGA KOBIET. PRZESZŁO 60% ZARZĄDCÓW MOŻE POCHWALIĆ SIĘ PONAD 15-LETNIM DOŚWIADCZENIEM ZAWODOWYM.
2. PODMIOTY ZARZĄDZAJĄCE NIERUCHOMOŚCIAMI W POLSCE TO ORGANIZACJE GŁÓWNIEM Z KAPITAŁEM RODZIMYM. W RAMACH USŁUG ZARZĄDZANIA ZAJMUJĄ SIĘ PRZEDĘ WSZYSTKIM NIERUCHOMOŚCIAMI MIESZKALNYMI, A WŚRÓD NICH NIERUCHOMOŚCIAMI WSPÓLNOT MIESZKANIOWYCH.
3. RÓWNOCZEŚNIE RESPONDENCI BIORĄCY UDZIAŁ W BADANIU PROWADZĄ PRZEWAGA NIEZDYWERSYFIKOWANĄ DZIAŁALNOŚĆ SKUPIAJĄC SIĘ NA USŁUDZE ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI. JEDNAK CORAZ WIĘCEJ RESPONDENTÓW DEKLARUJE, ŻE WPROWADZIŁO DO SVOJEJ OFERTY RÓWNIEŻ ZARZĄDZANIE NAJMEM.
4. BLISKO POŁOWA ZARZĄDCÓW NIERUCHOMOŚCI NALEŻY DO ORGANIZACJI ZAWODOWYCH, NAJCZĘŚCIEJ DO KRAJOWEJ IZBY GOSPODARKI NIERUCHOMOŚCIAMI LUB LOKALNYCH STOWARZYSZEŃ. GŁÓWNYMI MOTYWACJAMI PRZYSTĄPIENIA SĄ MOŻLIWOŚĆ PODNOSZENIA KWALIFIKACJI, WYMIANY DOŚWIADCZEŃ, BUDOWANIA PRESTIŻU ZAWODOWEGO ORAZ WPŁYWU NA STANDARDY I REGULACJE RYNKU.

CZĘŚĆ I CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

1. OSOBA WYPEŁNIAJĄCA ANKIETĘ

<i>Osoba wypełniająca ankietę</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
właściciel / pełnomocnik firmy	66	37,3%
pracownik / współpracownik	63	35,6%
członek zarządu	44	24,9%
inne	4	2,3%
Suma końcowa	177	100,0%

2. PŁEĆ

<i>Płeć</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
kobieta	103	58,2%
mężczyzna	74	41,8%
Suma końcowa	177	100%

<i>Stanowisko a płeć</i>	<i>kobieta</i>	<i>mężczyzna</i>
właściciel / pełnomocnik firmy	36%	39%
pracownik / współpracownik	44%	24%
członek zarządu	17%	35%
inne	3%	1%
Suma końcowa	100%	100%

3. WYKSZTAŁCENIE

<i>Wykształcenie</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
ekonomiczne	74	46,5%
techniczne	55	34,6%
prawnicze	15	9,4%
inne	15	9,4%
b.d.	18	10,2%
Suma końcowa	177	100,0%

<i>Wykształcenie a płeć</i>	<i>kobieta</i>	<i>mężczyzna</i>
ekonomiczne	49,5%	31,1%
techniczne	27,2%	36,5%
prawnicze	5,8%	12,2%
inne	5,8%	12,2%
b.d.	11,7%	8,1%
Suma końcowa	100,0%	100,0%

4. DOŚWIADCZENIE W ZARZĄDZANIU NIERUCHOMOŚCIAMI W LATACH

<i>Doświadczenie</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
< 5 lat	21	11,9%
<5 - 10) lat	17	9,6%
<10 - 15) lat	25	14,1%
15 lat i więcej	114	64,4%
Suma końcowa	177	100,0%

<i>Doświadczenie a płeć</i>	<i>kobieta</i>	<i>mężczyzna</i>
<i>< 5 lat</i>	<i>14,6%</i>	<i>8,1%</i>
<i><5 - 10) lat</i>	<i>11,7%</i>	<i>6,8%</i>
<i><10 - 15) lat</i>	<i>13,6%</i>	<i>14,9%</i>
<i>15 lat i więcej</i>	<i>60,2%</i>	<i>70,3%</i>
<i>Suma końcowa</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

PODSUMOWANIE CZĘŚCI I
CHARAKTERYSTYKA
RESPONDETÓW

- W badaniu wzięło udział 177 zarządców nieruchomości, w tym 103 kobiety i 74 mężczyźni, co pokazuje, że kobiety stanowiły większość uczestników.
- Pod względem wykształcenia dominują osoby z wykształceniem ekonomicznym.
- Analiza według płci wykazała wyraźne różnice – wykształcenie ekonomiczne najczęściej deklarowały kobiety, podczas gdy mężczyźni najczęściej posiadają wykształcenie techniczne. Ten rozkład może wskazywać na tradycyjny podział ról w branży nieruchomości, gdzie kompetencje ekonomiczne wiążą się z zarządzaniem finansami i administracją, a techniczne z obsługą techniczną i nadzorem nad nieruchomościami.
- Największy odsetek respondentów (64,4%) posiadał 15 lub więcej lat doświadczenia zawodowego, co świadczy o dużym stopniu profesjonalizacji badanej grupy. Duża liczba doświadczonych zarządców może również wskazywać na stabilność rynku usług zarządzania nieruchomościami oraz na wysoki poziom specjalizacji w tej profesji.
- Analiza struktury zawodowej respondentów ujawnia, że około 37% zarządców pełni funkcję właściciela lub pełnomocnika prowadzącego własną firmę. Blisko 36% ankietowanych stanowi pracownicy lub współpracownicy, natomiast pozostali deklarowali pełnienie funkcji prezesa, członka zarządu lub innych ról kierowniczych w firmach zarządzających nieruchomościami.
- Biorąc pod uwagę płeć zauważalne są dodatkowe różnice: wśród kobiet najliczniejszą grupę stanowią osoby na stanowisku pracownik/współpracownik, natomiast wśród mężczyzn dominują właściciele lub pełnomocnicy. Takie rozwarstwienie wskazuje na zróżnicowanie ról w branży w zależności od płci i może mieć znaczenie przy analizie ścieżek kariery i strategii rozwoju zawodowego w sektorze zarządzania nieruchomościami.

CZĘŚĆ II CHARAKTERYSTYKA PODMIOTÓW ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI

5. FORMA PRAWNA FIRMY

Forma prawna	Liczba odp.	%
<i>spółka z o.o.</i>	78	44,1%
<i>ind. dział. gosp. (os. fizyczna)</i>	41	23,2%
<i>spółdzielnia mieszkaniowa</i>	31	17,5%
<i>sp. cywilna lub sp. jawna</i>	11	6,2%
<i>jednostka samorządowa</i>	9	5,1%
<i>inna</i>	6	3,4%
<i>b.d.</i>	1	0,6%
Suma końcowa	177	100,0%

6. POCHODZENIE KAPITAŁU

Kapitał	Liczba odp.	%
<i>krajowy</i>	172	97,2%
<i>mieszany</i>	1	0,6%
<i>zagraniczny</i>	4	2,3%
Suma końcowa	177	100,0%

7. SIEDZIBA - WOJEWÓDZTWO

Województwo	Liczba odp.	%
<i>dolnośląskie</i>	15	8,5%
<i>kujawsko-pomorskie</i>	5	2,8%
<i>lubelskie</i>	8	4,5%
<i>lubuskie</i>	0	0,0%
<i>łódzkie</i>	3	1,7%
<i>małopolskie</i>	22	12,4%
<i>mazowieckie</i>	29	16,4%
<i>opolskie</i>	1	0,6%
<i>podkarpackie</i>	3	1,7%
<i>podlaskie</i>	1	0,6%
<i>pomorskie</i>	16	9,0%
<i>śląskie</i>	57	32,2%
<i>świętokrzyskie</i>	1	0,6%
<i>warmińsko-mazurskie</i>	3	1,7%
<i>wielkopolskie</i>	9	5,1%
<i>zachodniopomorskie</i>	4	2,3%
Suma końcowa	177	100,0%

8. SIEDZIBA - WIELKOŚĆ MIASTA

Miasto	Liczba odp.	%
<i>do 50 tys.</i>	38	21,5%
<i>50-100 tys.</i>	22	12,4%
<i>100-500 tys.</i>	55	31,1%
<i>pow. 500 tys.</i>	62	35,0%
Suma końcowa	177	100,0%

9. ODDZIAŁY FIRMY

<i>Oddziały razem</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
1	57	32,2%
2	13	7,3%
3 i więcej	26	14,7%
brak	81	45,8%
Suma końcowa	177	100,0%

<i>Oddziały poza miastem siedziby</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
1	17	9,6%
2	5	2,8%
3 i więcej	11	6,2%
brak	144	81,4%
Suma końcowa	177	100,0%

10. NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWE I W PORTFOLIO FIRMY

(% ODPOWIEDZI)



Rys. Udział nieruchomości mieszkaniowych w portfolio firmy

11. SPECJALIZACJA FIRMY W RAMACH NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH

(% ODPOWIEDZI)

<i>Rodzaj zasobu</i>	<i>liczba odp.</i>	<i>%</i>
wspólnoty mieszkaniowe	142	80,2%
nieruchomości osób prywatnych	57	32,2%
zasoby spółdzielcze	45	25,4%
gminne	43	24,3%
zasoby TBS/SIM	19	10,7%
nieruchomości należące do obcokrajowców	9	5,1%
zakładowe (w tym wojskowe, pkp)	4	2,3%
inne	5	2,8%

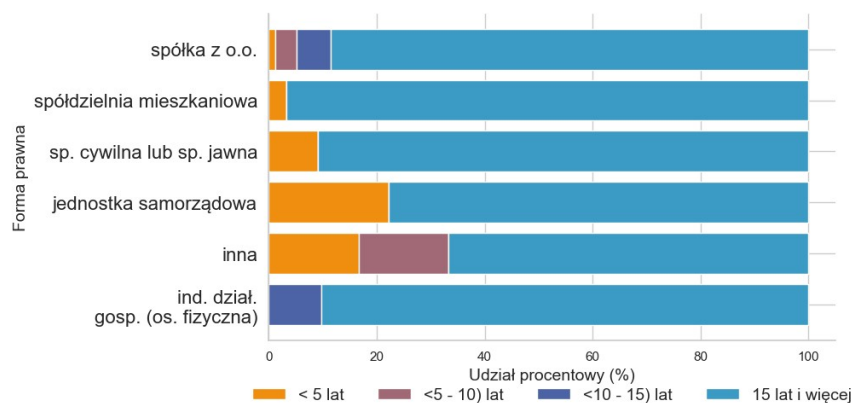
12. SPECJALIZACJA FIRMY W RAMACH NIERUCHOMOŚCI NIEMIESZKANIOWYCH

(% ODPOWIEDZI)

<i>Rodzaj zasobu</i>	<i>liczba odp.</i>	<i>%</i>
handlowo-usługowe	99	55,9%
biurowe	91	51,4%
użyteczności publicznej	29	16,4%
produkcyjne	14	7,9%
inne	3	1,7%

13. DOŚWIADCZENIE FIRMY W ZARZĄDZANIU NIERUCHOMOŚCIAMI (W LATACH)

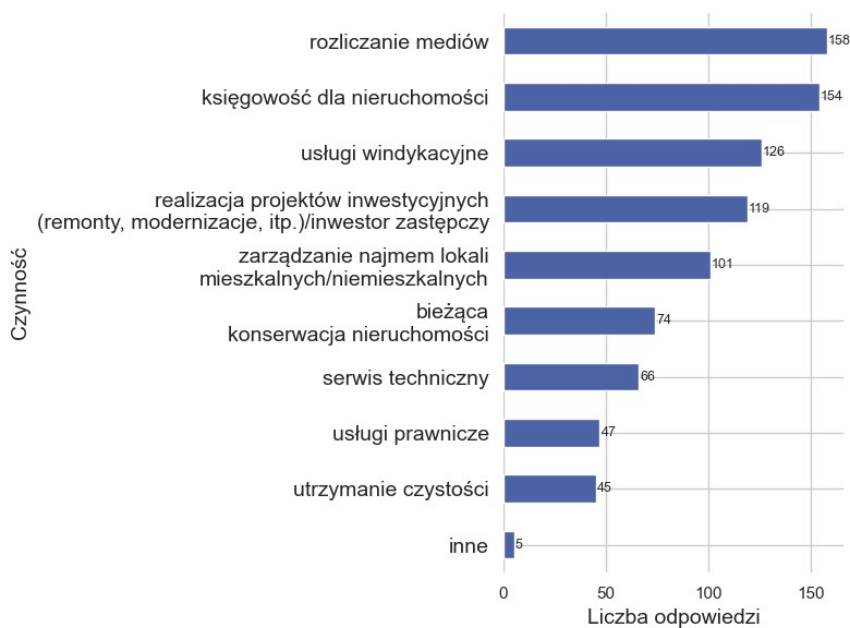
<i>Doświadczenie w latach</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
< 5 lat	6	3,4%
<5;10> lat	4	2,3%
(10;15> lat	9	5,1%
> 15 lat	158	89,3%



Rys. Doświadczenie firmy w zarządzaniu nieruchomościami a forma prawna

14. CZYNNOŚCI WYKONYWANE SAMODZIELNIE PRZEZ PRACOWNIKÓW FIRMY W RAMACH USŁUG ZARZĄDZANIA

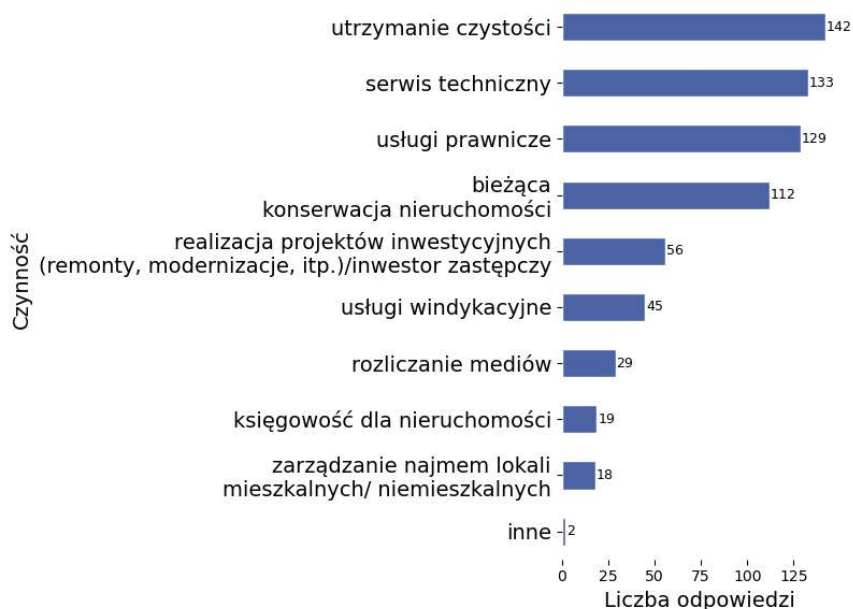
Czynności wykonywane samodzielnie	Liczba odp.	%
rozliczanie mediów	158	89,3%
księgowość dla nieruchomości	154	87,0%
usługi windykacyjne	126	71,2%
realizacja proj. inw. (remonty, modernizacje, itp.)/inw. zastępczy	119	67,2%
zarządzanie najmem lokali mieszkalnych/niemieszkalnych	101	57,1%
bieżąca konserwacja nieruchomości	74	41,8%
serwis techniczny	66	37,3%
usługi prawnicze	47	26,6%
utrzymanie czystości	45	25,4%
inne	5	2,8%



Rys. Czynności wykonywane SAMODZIELNIE przez pracowników firmy w ramach usług zarządzania

15. CZYNNOŚCI ZLECANE NA ZEWNĄTRZ W RAMACH USŁUG ZARZĄDZANIA

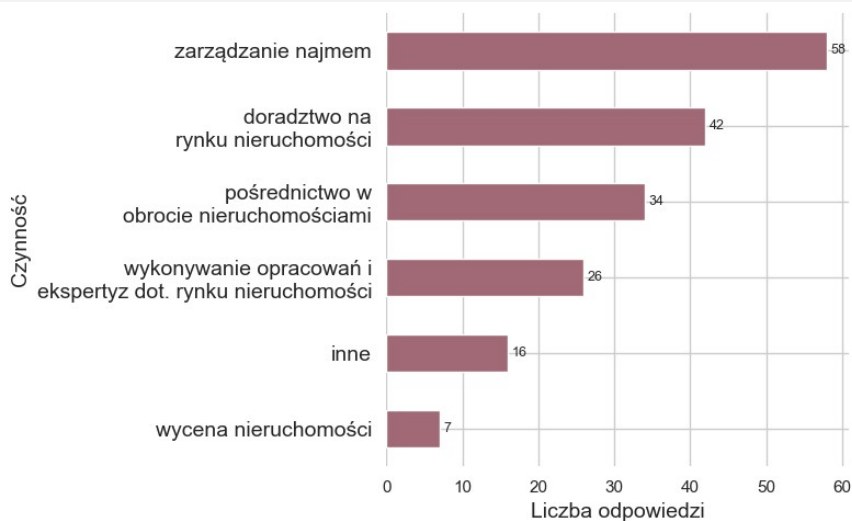
<i>Czynności zlecane</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
<i>utrzymanie czystości</i>	142	80,2%
<i>serwis techniczny</i>	133	75,1%
<i>usługi prawnicze</i>	129	72,9%
<i>bieżąca konserwacja nieruchomości</i>	112	63,3%
<i>realizacja proj. inw.(remonty, modernizacje, itp.)/inw. zastępczy</i>	56	31,6%
<i>usługi windykacyjne</i>	45	25,4%
<i>rozliczanie mediów</i>	29	16,4%
<i>księgowość dla nieruchomości</i>	19	10,7%
<i>zarządzanie najmem lokali mieszkalnych/ niemieszkalnych</i>	18	10,2%
<i>inne</i>	2	1,2%



Rys. Czynności ZLECANE

16. DODATKOWE RODZAJE USŁUG OFEROWANE PRZEZ FIRMĘ

<i>Dodatkowe usługi</i>	<i>Liczba odp.</i>	<i>%</i>
<i>zarządzanie najmem</i>	58	32,8%
<i>doradztwo na rynku nieruchomości</i>	42	23,7%
<i>pośrednictwo w obrocie nieruchomościami</i>	34	19,2%
<i>wykonywanie opracowań i ekspertyz dot. rynku nieruchomości</i>	26	14,7%
<i>inne</i>	16	9,0%
<i>wycena nieruchomości</i>	7	4,0%



Rys. Dodatkowe rodzaje usług oferowanych przez firmę

17. OBSŁUGA KLIENTÓW W JĘZYKU OBCYM

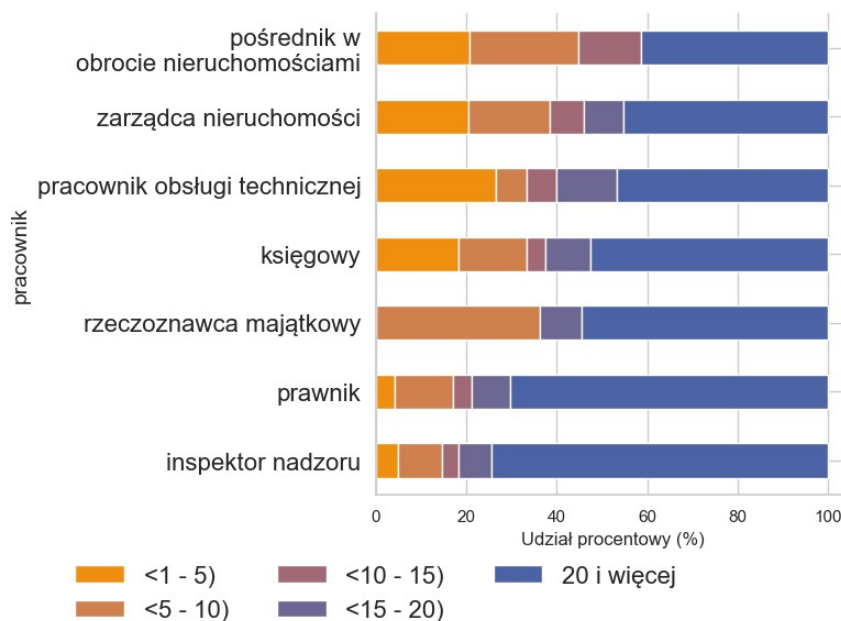
Język obcy	Liczba odp.	%
angielski	89	50,3%
niemiecki	15	8,5%
ukraiński	15	8,5%
inny	4	2,3%
brak	80	45,2%

18. ŁĄCZNA LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW

Liczba zatrudnionych pracowników	Liczba odp.	%
brak	5	2,8%
<1 - 5)	39	22,0%
<5 - 10)	29	16,4%
<10 - 15)	12	6,8%
<15 - 20)	17	9,6%
20 i więcej	75	42,4%
Suma końcowa	177	100,0%

19. ZATRUDNIENI PRACOWNICY WG. GRUP

Zatrudnieni pracownicy	Liczba odp.	%
zarządca nieruchomości	162	91,5%
księgowy	142	80,2%
inspektor nadzoru	84	47,5%
prawnik	48	27,1%
pośrednik w obrocie nieruchomościami	30	16,9%
pracownik obsługi technicznej	15	8,5%
rzecznik majtkowy	12	6,8%



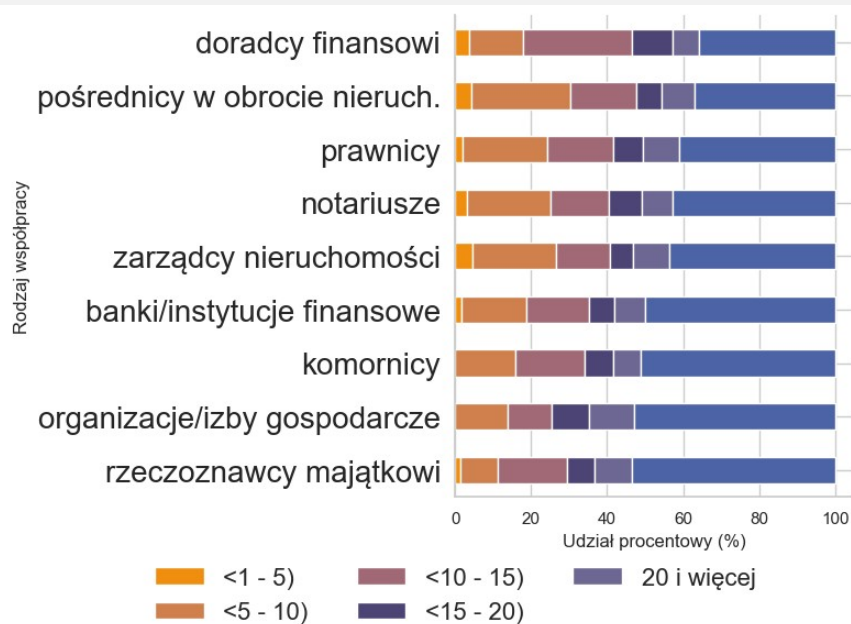
Rys. Procentowy udział wielkości zatrudnienia w każdej kategorii pracownika

20. SPOSÓB ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW

Sposób zatrudnienia	Liczba odp.	%
umowa o pracę	152	85,9%
umowa zlecenia/o dzieło	63	35,6%
własna działalność gospodarcza	61	34,5%
inne formy współpracy	1	0,6%

21. WSPÓŁPRACA Z INNYMI PODMIOTAMI NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI

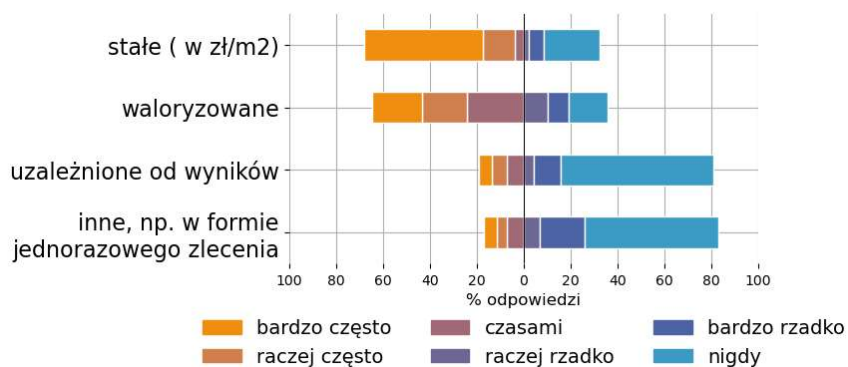
Współpraca z innymi podmiotami	Liczba odp.	%
prawnicy	144	81,4%
notariusze	124	70,1%
banki/instytucje finansowe	122	68,9%
komornicy	94	53,1%
rzeczoznawcy majątkowi	71	40,1%
zarządcy nieruchomości	64	36,2%
organizacje/izby gospodarcze	51	28,8%
pośrednicy w obrocie nieruch.	46	26,0%
doradcy finansowi	28	15,8%
brak	5	2,8%



Rys. Współpraca z innymi podmiotami a liczba zatrudnianych pracowników

22. WYNAGRODZENIE ZA USŁUGI ZARZĄDZANIA

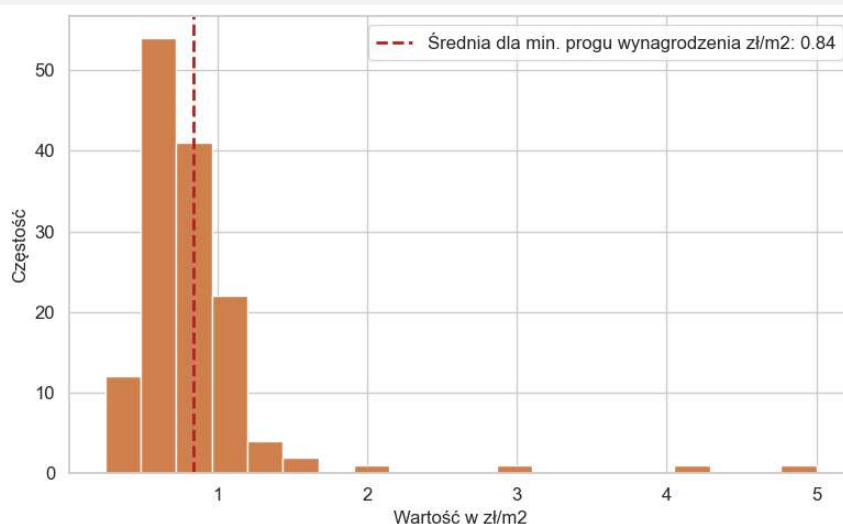
Etykiety wierszy (odp. w %)	bardzo często	raczej często	raczej rzadko	czasami	bardzo rzadko	nigdy
stałe (w zł/m ²)	50,3	13,6	4,0	2,3	6,2	23,7
waloryzowane	20,9	19,2	24,3	10,2	9,0	16,4
uzależnione od wyników	5,7	6,2	7,3	4,5	11,3	65,0
inne, np. w formie jednorazowego zlecenia	5,7	4,0	7,3	6,8	19,2	57,1



Rys. Wynagrodzenie za usługi zarządzania

23. MINIMALNE STAWKI WYNAGRODZENIA

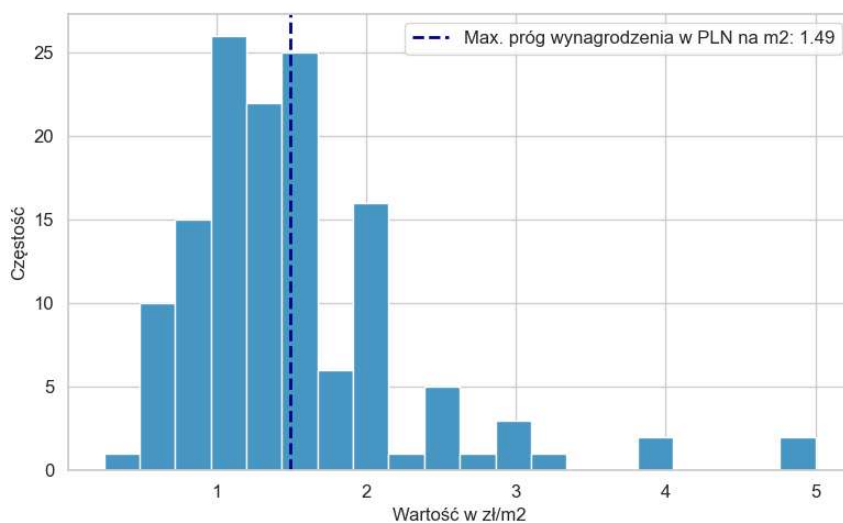
Udział nieruchomości mieszkaniowych w portfolio	Średnia z MIN w PLN/m ²
brak	1,17
1-25%	0,90
26-50%	0,76
51-75%	0,84
76-100%	1,00
średnia	0,84



Rys. Histogram dla minimalnych stawek

24. MAKSYMALNE STAWKI WYNAGRODZENIA

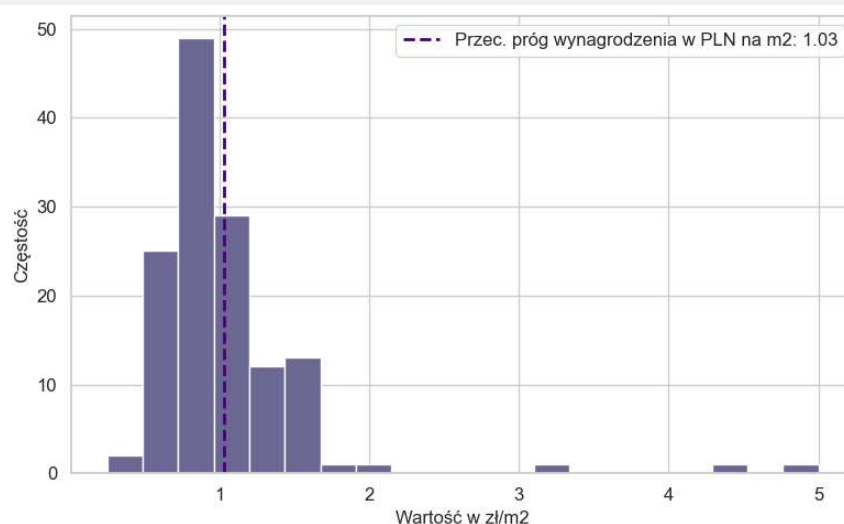
Udział nieruchomości mieszkaniowych w portfolio	Średnia z MAX w PLN/m2
brak	1,51
1-25%	1,67
26-50%	1,66
51-75%	1,45
76-100%	2,00
średnia	1,49



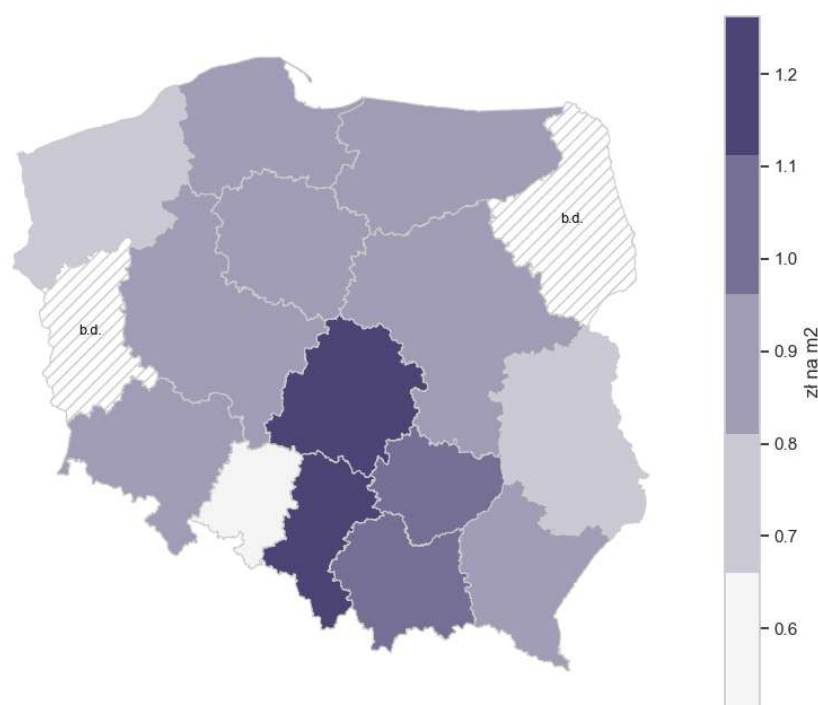
Rys. Histogram dla maksymalnych stawek

25. PRZECIĘTNE STAWKI WYNAGRODZENIA

Udział nieruchomości mieszkaniowych w portfolio	Średnia z PRZEC w PLN/m2
1-25%	1,14
26-50%	1,33
51-75%	0,96
76-100%	1,03
brak	1,50
średnia	1,03



Rys. Histogram dla przeciętnych stawek



Rys. Zróżnicowanie regionalne przeciętnych stawek za zarządzanie nieruchomościami

26. FORMY REKLAMY USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZECZ FIRMĘ

Forma reklamy	liczba	%
własna strona internetowa	129	72,9%
informacje na zarządzanych nieruchomościach	74	41,8%
media społecznościowe, np. facebook, twitter	67	37,9%
inne portale/strony internetowe	46	26,0%
prasa	28	15,8%
targi, konferencje, szkolenia, wykłady	27	15,3%
brak	27	15,3%
rekomendacje	10	5,6%
inne	2	1,1%

27. DOCHODY FIRMY

<i>W ostatnich 3 latach roczne dochody firmy z tyt. oferowanych usług</i>	<i>Liczba</i>	<i>%</i>
wzrosły	107	60,5%
pozostały bez zmian	35	19,8%
zmniejszyły się	12	6,8%
nie wiem	23	13,0%
Suma końcowa	177	100,0%

28. ROZWÓJ FIRMY

<i>Czy w opinii Państwa w ostatnich 3 latach nastąpił rozwój firmy?</i>	<i>Liczba</i>	<i>%</i>
tak	133	75,1%
nie	44	24,9%
Suma końcowa	177	100,0%

29. PRZEJAWY ROZWOJU FIRMY

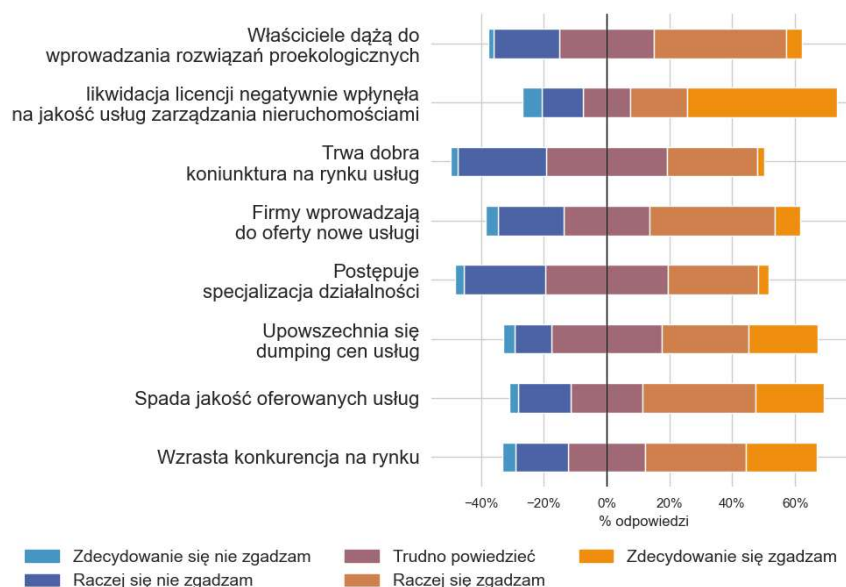
<i>Przejawy rozwoju</i>	<i>Liczba</i>	<i>%</i>
wzrost liczby zarządzanych nieruchomości	95	53,7%
wzrost wynagrodzenia za usługi zarządzania	77	43,5%
wzrost liczby zatrudnionych pracowników	69	39,0%
większa rozpoznawalność marki firmy	58	32,8%
wprowadzenie do oferty firmy nowych usług	40	22,6%
polepszenie sytuacji lokalowej	37	20,9%
powstanie nowych oddziałów (filii)	7	4,0%
inne	3	1,7%



Rys. Przejawy rozwoju

30. OCENA OBECNEJ
SYTUACJI NA RYNKU
USŁUG ZARZĄDZANIA
NIERUCHOMOŚCIAMI
(% ODPOWIEDZI)

Ocena sytuacji rynkowej w %	Zdec. nie	Raczej nie	trudno pow.	Raczej tak	Zdec. tak
Wzrasta konkurencja na rynku	4	16,9	24,3	32,2	22,6
Spada jakość oferowanych usług	2,8	16,9	22,6	36,2	21,5
Upowszechnia się dumping cen usług	3,4	11,9	35	27,7	22
Postępuje specjalizacja działalności	2,8	26	39	28,8	3,4
Firmy wprowadzają do oferty nowe usługi	4	20,9	27,1	40,1	7,9
Trwa dobra koniunktura na rynku usług	2,3	28,2	38,4	28,8	2,3
Likwidacja licencji negatywnie wpłynęła na jakość usług zarządzania nieruchomościami	6,2	13,1	14,8	18,2	47,7
Właściciele dążą do wprowadzania rozwiązań proekologicznych	1,7	21	30,1	42	5,1



Rys. Ocena obecnej sytuacji rynkowej

31. W JAKIM KIERUNKU BĘDĄ
ZMIERZAŁY ZMIANY NA
RYNKU USŁUG
ZARZĄDZANIA
NIERUCHOMOŚCIAMI?

Na pytanie otwarte „W jakim kierunku będą zmierzały zmiany na rynku usług zarządzania nieruchomościami?” odpowiedzi udzieliło 109 zarządców. Na podstawie udzielonych odpowiedzi można wyodrębnić kilka głównych grup tematycznych dotyczących prognozowanych zmian na rynku usług zarządzania nieruchomościami:

- Cyfryzacja i automatyzacja usług:** Wiele odpowiedzi wskazuje na rosnące znaczenie technologii, automatyzacji procesów i wykorzystania AI w zarządzaniu nieruchomościami.
Przykładowy cytat: „Cyfryzacja i automatyzacja, działania proekologiczne, wprowadzenie wymogu kompetencji i zapewnienia bezpieczeństwa odbiorcom usług.”
- Profesjonalizacja i podnoszenie jakości usług:** Trend w kierunku wyższych standardów, certyfikacji, szkolenia zarządców i specjalizacji usług.
Przykładowy cytat: „Profesjonalizacja, wprowadzenie certyfikacji usług.”
- Specjalizacja i rozszerzenie oferty:** Zarządcy mają koncentrować się na wąszych specjalizacjach, ale z szerszą ofertą usług dodatkowych.
Przykładowy cytat: „w stronę specjalizacji i poszerzenia usług dodatkowych.”
- Optymalizacja kosztów i racjonalizacja:** Wiele komentarzy wskazuje na działania redukujące koszty.
Przykładowy cytat: „Racjonalizacja i minimalizacja kosztów.”

5. **Wzrost znaczenia ekologii i zrównoważonego rozwoju:** Wprowadzanie technologii proekologicznych, OZE, instalacji fotowoltaicznych, efektywności energetycznej.

Przykładowy cytat: „Zmiany na rynku usług zarządzania nieruchomościami w najbliższych latach będą napędzane przez cyfryzację, automatyzację, rozwój inteligentnych technologii, wdrażanie standardów ESG oraz rosnącą potrzebę elastyczności i profesjonalizacji usług.”

6. **Problemy jakościowe i ryzyka spadku standardów:** Niektórzy respondenci zwracają uwagę na zagrożenia związane z niską jakością usług, brakiem licencji czy niekompetentnymi zarządcami.

Przykładowy cytat: „Przy obecnym stanie prawnym, oferowane usługi zarządzania nieruchomościami będą na coraz niższym poziomie, z uwagi na brak konieczności doksztalcania się zarządców (...)”

**PODSUMOWANIE CZĘŚCI II
CHARAKTERYSTYKA
PODMIOTÓW
ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI
ZARZĄDZANIA
NIERUCHOMOŚCIAMI**

Forma prawna i wielkość firm

- Firmy zarządców nieruchomości prowadzone są najczęściej w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (44,1%) lub indywidualnej działalności gospodarczej (23,2%), co pokazuje, że sektor zarządzania nieruchomościami charakteryzuje się zarówno dużą liczbą przedsiębiorstw średniej wielkości, jak i jednoosobowych działalności gospodarczych.
- Pod względem liczby zatrudnionych osób, przeważają firmy zatrudniające ponad 20 pracowników (42,4%), co wskazuje na rozwinięte struktury operacyjne w wielu przedsiębiorstwach.
- Niewielka liczba respondentów (tylko 4 osoby) pracuje w firmach z kapitałem zagranicznym, co sugeruje, że rynek pozostaje w dużej mierze lokalny.

Zróżnicowanie regionalne

- Analiza według regionów pokazuje, że największa liczba respondentów pochodzi z województwa śląskiego (32,3%), następnie z mazowieckiego (16,4%) i małopolskiego (12,4%).
- Widać również istotne zróżnicowanie pod względem wielkości rynku obsługiwanego przez zarządców. Zarządcy z województw małopolskiego, mazowieckiego, dolnośląskiego i pomorskiego obsługują przede wszystkim duże miasta powyżej 500 tys. mieszkańców, natomiast największe zróżnicowanie w wielkości rynku występuje wśród zarządców z województw śląskiego, kujawsko-pomorskiego i lubuskiego. Oznacza to, że niektóre regiony charakteryzują się większą heterogenicznością struktur miejskich i wielkości zarządzanych nieruchomości.

Rodzaj zarządzanych nieruchomości

- Respondenci deklarują, że w swojej działalności koncentrują się przede wszystkim na nieruchomościach mieszkaniowych, przy czym nieruchomości wspólnot mieszkaniowych stanowią 80,2% wszystkich wskazań. Zarządzanie nieruchomościami przede wszystkim komercyjnymi jest znacznie rzadsze (tylko 6,2%), a w tej grupie dominują zarządcy specjalizujący się w nieruchomościach biurowych oraz handlowo-usługowych.

Zakres usług i struktura działalności

- W ramach prowadzonej firmy, najczęściej wykonywanymi samodzielnie czynnościami są: rozliczanie mediów, księgowość dla nieruchomości oraz usługi windykacyjne. Natomiast najczęściej zlecane są usługi: utrzymanie czystości, obsługa prawna oraz serwis techniczny.
- Choć zdecydowana większość firm koncentruje się na podstawowej działalności, 32,8% respondentów wskazało, że firma świadczy dodatkowo usługi zarządzania najmem, a co czwarty respondent deklaruje oferowanie usług doradztwa na rynku nieruchomości. Wskazuje to na rozwijającą się dywersyfikację usług i elastyczność ofertową przedsiębiorstw zarządzających nieruchomościami.

Wynagrodzenie i rozwój firm

- W badanym okresie przeciętne wynagrodzenie za zarządzanie nieruchomością wynosiło 1,03 zł/m², przy czym wynagrodzenie jest zróżnicowane regionalnie: najwyższe średnie stawki odnotowano w województwie śląskim (ok. 1,26 zł/m²), a najniższe w województwie opolskim (ok. 0,50 zł/m²).
- Zdecydowana większość respondentów (ok. 75%) ocenia, że w ostatnim czasie nastąpił rozwój firmy, w której pracują. Wśród tej grupy 53,7% wskazało wzrost liczby zarządzanych nieruchomości, a 43,5% odnotowało wzrost wynagrodzeń za usługi zarządzania.

Ocena sytuacji rynkowej i prognozy

- Ocena sytuacji rynkowej jest ambiwalentna – z jednej strony rośnie konkurencja, dumping cenowy oraz obawy o jakość usług, z drugiej widać rozwój specjalizacji i wprowadzanie nowych usług.
- W prognozach dotyczących przyszłości rynku dominują oczekiwania związane z: cyfryzacją i automatyzacją procesów, profesjonalizacją

- działalności, wdrażaniem ekologicznych rozwiązań.*
- *Równolegle pojawiają się jednak obawy dotyczące spadku jakości usług, co może być konsekwencją potencjalnej deregulacji zawodu zarządcy nieruchomości.*

CZĘŚĆ III CZŁONKOSTWO W ORGANIZACJACH ZAWODOWYCH

32. CZY JEST PANI/PAN
ZRZESZONY W
JAKIEJKOLWIEK
ORGANIZACJI
ZAWODOWEJ?

<i>Przynależność do organizacji zawodowej</i>	<i>Liczba</i>	<i>%</i>
Nie	96	54,2%
Tak	81	45,8%
Suma	177	100,0%

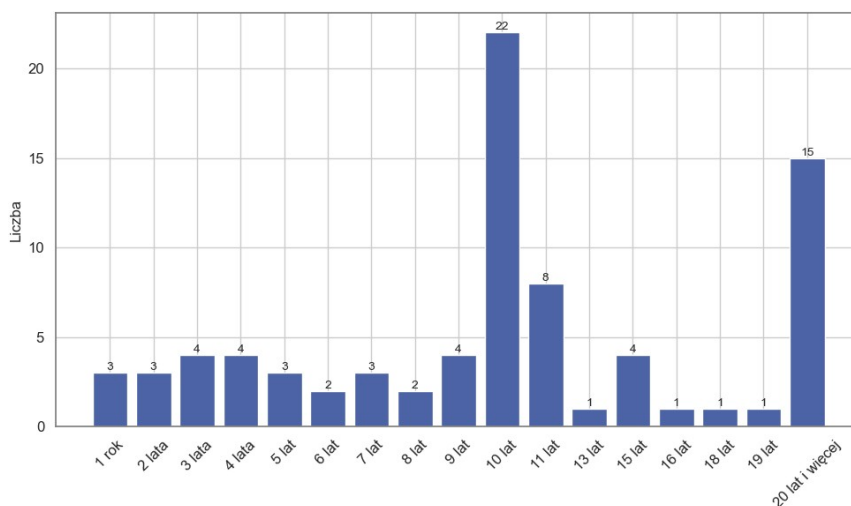
33. PROSZĘ PODAĆ NAZWĘ
ORGANIZACJI, W KTÓREJ
UCZESTNICTWO JEST DLA
PANI/PANA
NAJWAŻNIEJSZA Z RACJI
WYKONYWANEGO
ZAWODU ZARZĄDCY
NIERUCHOMOŚCIAMI

<i>Nazwa organizacji</i>	<i>Liczba*</i>
Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomościami (KIGN)	34
lokalne stowarzyszenie zarządców	29
Związek Rewizyjny Spółdzielni Mieszkaniowych	9
Polska Federacja Rynku Nieruchomości (PFRN)	7
Polska Federacja Stowarzyszeń Zawodów Nieruchomościowych (PFSZN)	4
inna	13
Suma	96

*odpowiedzi nie sumują się do 81 ponieważ część ankietowanych wymieniła więcej niż jedną organizację

34. PROSZĘ WSKAZAĆ ILE
LAT JEST JUŻ PANI/PAN
ZRZESZONY WE
WSKAZANEJ
ORGANIZACJI?

<i>Przedział</i>	<i>Liczba</i>	<i>%</i>
do 5 lat	14	17,3%
<5 - 10 lat)	14	17,3%
<10-15 lat)	31	38,3%
<15-20 lat)	7	8,6%
20 lat i więcej	15	18,5%
Suma	81	100,0%



Rys. Rozkład liczby lat członkostwa w zadeklarowanym stowarzyszeniu

35. JAKIE CZYNNIKI
SKŁONIŁY PANIĄ/PANA
DO ZRZESZENIA SIĘ WE
WSKAZANEJ
ORGANIZACJI?
(PYTANIE OTWARTE)

Na pytanie otwarte „Jakie czynniki skłoniły Panią/Pana do zrzeszenia się we wskazanej organizacji?” odpowiedzi udzieliło 73 zarządców. Na podstawie udzielonych odpowiedzi można wyodrębnić kilka głównych grup tematycznych:

1. **Dostęp do wiedzy i edukacja:** Motywacja związana z możliwością podnoszenia kwalifikacji, uczestnictwa w szkoleniach, kursach, seminariach i konferencjach, śledzeniem nowości branżowych.

Przykład cytatu:

„Dostęp do wiedzy i szkoleń, wymiana doświadczeń, wsparcie w działalności, reprezentowanie interesów Spółdzielni, wsparcie w sprawach formalnych i prawnych, możliwość aktywnego kształtowania standardów i kierunku rozwoju branży nieruchomości.”

2. Integracja środowiska i networking: Motywacja do wymiany doświadczeń z innymi profesjonalistami, budowania kontaktów, uczestnictwa w grupach branżowych oraz wspólnych inicjatywach.

Przykład cytatu: „Duże grono ekspertów, networking, kontakty, ciekawe konferencje.”

3. Profesjonalizm i prestiż: Chęć potwierdzenia kompetencji, prestiżu zawodowego, profesjonalizmu firmy lub własnego.

Przykład cytatu: „Zwiększenie swojej wiarygodności.”

4. Wpływ na regulacje i standardy rynku: Motywacja do aktywnego kształtowania branży, wpływania na ustawodawstwo i regulacje, tworzenia standardów zawodowych.

Przykład cytatu: „Budowanie standardów, wpływ na regulacje ustawowe rynku nieruchomości, integracja środowiska, wymiana doświadczeń.”

5. Dostęp do licencji i formalne uprawnienia: Chęć uzyskania lub utrzymania formalnych kwalifikacji i licencji zawodowych.

Przykład cytatu: „Chęć zdobycia licencji, śledzenie bieżących newsów na rynku.”

6. Wsparcie w codziennej pracy zawodowej: Przystąpienie do organizacji motywowane praktycznym wsparciem w prowadzeniu działalności, rozwiązywaniem problemów i wymianą sprawdzonych rozwiązań.

Przykład cytatu: „Wymiana doświadczeń, wspólne rozwiązywanie problemów.”

36. CZY JEST PANI/PAN ZRZESZONA/Y RÓWNIEŻ W INNYCH ORGANIZACJACH? JEŚLI TAK PROSZĘ PODAĆ ICH NAZWY:

Przynależność do innej organizacji zawodowej	Liczba	%
Nie	55	67,9%
Tak	26	32,1%
Suma	81	100,0%

37. DORADZTWO I WSPARCIE:

Jakiego rodzaju wsparcie organizacyjne jest ważne dla Pani/Pana jako zarządcy?

Doradztwo i wsparcie: % odpowiedzi	Zdecyd. nie	Raczej nie	Trudno pow.	Raczej tak	Zdecyd. tak
dotyczące bieżącej działalności (wzory umów, regulaminów)	3,4	10,8	9,6	37,3	39,0
w zakresie doboru właściwego ubezpieczenia OC zarządcy	4,0	21,5	9,6	41,2	23,7
w procesie cyfryzacji (np. programy dla zarządców, dotyczące organizacji pracy pracowników)	1,7	12,4	13,6	33,9	38,4
dotyczące rozwiązywania bieżących problemów (m.in. cykliczny dyżur prawnika, inżyniera, brokera)	4,5	16,4	18,6	32,2	28,3
w postaci dostępu do listy specjalistów z różnych branż	1,1	8,5	13,0	41,2	36,2
szkolenia i kursy on-line dot. aktualnie ważnych tematów	1,1	3,4	9,0	35,6	50,9



Rys. Odpowiedzi w ramach kategorii: Doradztwo i wsparcie

38. PROFESJONALIZACJA ZAWODU I ODPOWIEDZIALNOŚĆ:

Jakiego rodzaju wsparcie organizacyjne jest ważne dla Pani/ Pana jako zarządcy?

Profesjonalizacja zawodu:

% odpowiedzi

	Zdecyd. nie	Raczej nie	Trudno pow.	Raczej tak	Zdecyd. tak
<i>certyfikacja przynależności do organizacji</i>	4,0	10,7	24,9	26,0	34,5
<i>opracowanie kodeksu dobrych praktyk/katalogu wzorców działań zarządców</i>	1,7	2,3	8,5	41,2	46,3
<i>promowanie i kształtowanie odpowiedzialności zawodowej (np. w formie KOZ)</i>	2,3	2,3	6,8	39,0	49,7
<i>inicjatywy i reprezentowanie w procesie legislacyjnym dot. zarządzania nie</i>	0,0	2,3	11,3	37,9	48,6
<i>konkursy projakościowe, nagrody i wyróżnienia</i>	4,5	15,3	23,2	37,3	19,8
<i>cykliczne konferencje</i>	0,6	2,8	11,3	46,9	38,4



Rys. Odpowiedzi w ramach kategorii: Profesjonalizacja zawodu i odpowiedzialność

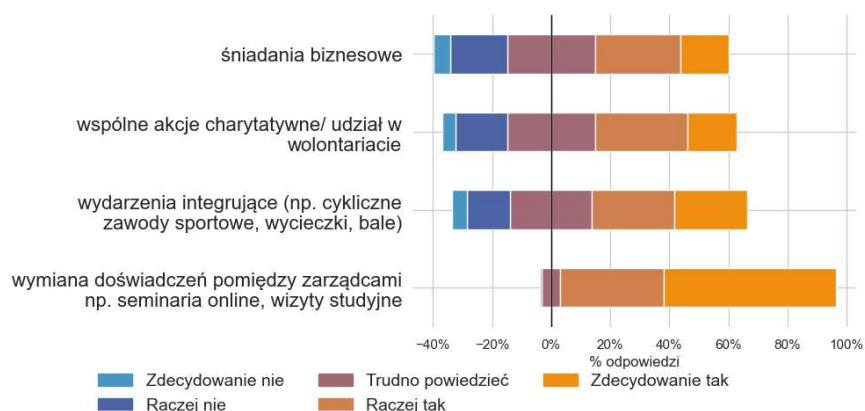
39. INTEGRACJA ŚRODOWISKA ZARZĄDCÓW:

Jakiego rodzaju działania są ważne dla Pani/Pana jako zarządcy?

Integracja środowiska:

% odpowiedzi

	Zdecyd. nie	Raczej nie	Trudno pow.	Raczej tak	Zdecyd. tak
wymiana doświadczeń pomiędzy zarządcami np. seminaria online, wizyty studyjne	0,0	0,6	6,2	35,0	58,2
wydarzenia integrujące (np. cykliczne zawody sportowe, wycieczki, bale)	5,1	14,7	27,7	27,7	24,9
wspólne akcje charytatywne/ udział w wolontariacie	4,5	17,5	29,9	31,1	17,0
śniadania biznesowe	5,7	19,2	29,9	28,8	16,4



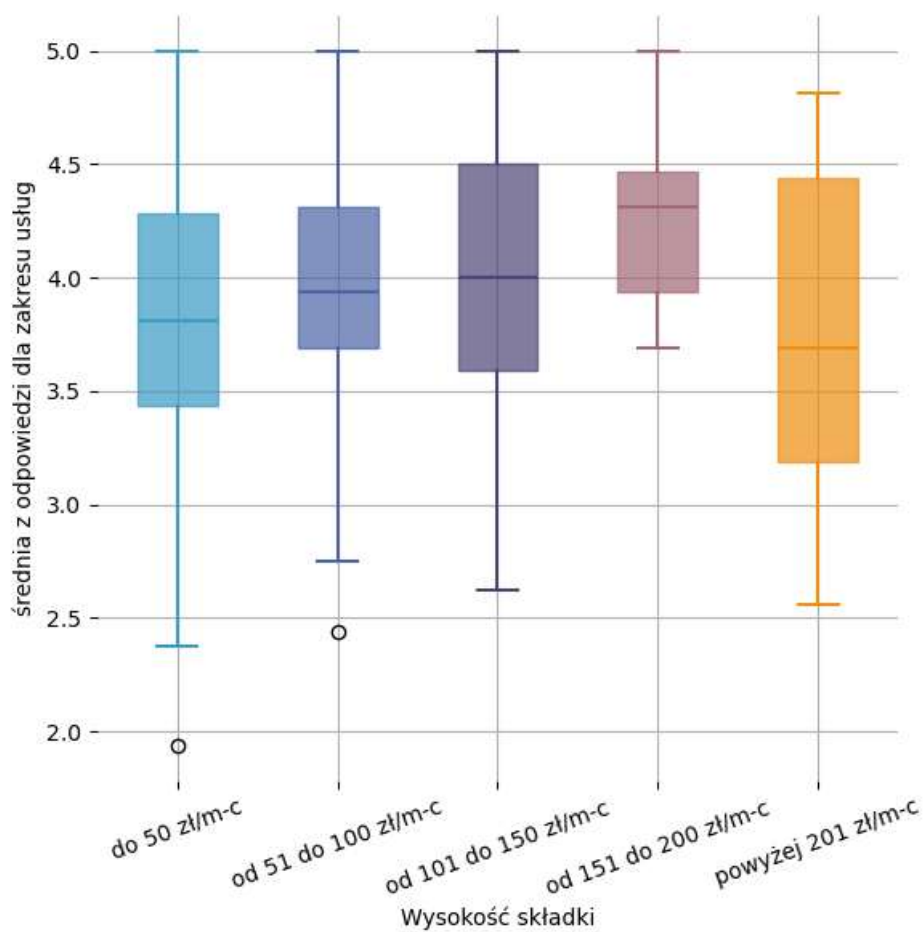
Rys. Odpowiedzi w ramach kategorii: Integracja środowiska zarządców

40. JEŻELI UDAŁOBY SIĘ SPEŁNIĆ PANI/PANA OCZEKIWANIA TO PROSZĘ OCENIĆ JAKĄ MIESIĘCZNĄ SKŁADKĘ ZA ICH REALIZACJĘ FIRMA BYŁABY SKŁONNA ZAPŁAĆCIĆ?

Wysokość składki	Liczba	%
do 50 zł/m-c	63	35,6%
od 51 do 100 zł/m-c	58	32,8%
od 101 do 150 zł/m-c	27	15,3%
od 151 do 200 zł/m-c	14	7,9%
powyżej 201 zł/m-c	15	8,5%
Suma	177	100,0%

Sprawdzono również zróżnicowanie oczekiwanego poziomu usług w zależności od deklarowanej wysokości składki przez zarządców biorących udział w badaniu. W tym celu obliczono średnią z odpowiedzi na pytania 37, 38 i 39, przyjmując zmodyfikowaną skalę ocen: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak. Dzięki temu możliwe było ujednolicone przedstawienie preferencji zarządców oraz porównanie ich w ramach poszczególnych kategorii składek. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli oraz w formie wykresu typu „boxplot” (ramka-wąsy), który umożliwia wizualną ocenę rozkładu odpowiedzi, zidentyfikowanie mediany, zakresu wartości oraz ewentualnych obserwacji odstających. Analiza wykresu pozwala na szybkie dostrzeżenie, czy poziom oczekiwań w zakresie zakresu świadczonych usług różni się między grupami zarządców z uwagi na wysokość składki.

Wysokość składki	Oczekiwany poziom usług
do 50 zł/m-c	3,80
od 51 do 100 zł/m-c	3,96
od 101 do 150 zł/m-c	3,97
od 151 do 200 zł/m-c	4,28
powyżej 201 zł/m-c	3,76



Rys. Wykres ramka-wąsy dla oczekiwanego zakresu usług w ramach stowarzyszenia a deklarowanej wielkości składek miesięcznych

Wyniki wskazują, że deklarowany poziom składki nie koreluje istotnie z oczekiwaniami zarządców dotyczącymi zakresu usług w ich zrzeszaniu w ramach organizacji.

PODSUMOWANIE CZĘŚCI
IIICZŁONKOSTWO W
ORGANIZACJACH
ZAWODOWYCH**Dane ogólne**

- Ponad połowa respondentów (55%) deklaruje przynależność do organizacji zawodowych.
- Najczęściej wskazywaną organizacją jest Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomościami (KIGN).
- Co trzecia osoba zrzeszona działa w lokalnym stowarzyszeniu zarządców.
- Najwięcej respondentów ma staż członkowski w organizacji zrzeszającej zarządców od 10 do 15 lat.
- Do najczęściej wymienianych motywacji, które skłoniły ankietowanych do przyłączenia się do wskazanej organizacji były: dostęp do wiedzy i szkoleń oraz integracja środowiska zawodowego.
- Ponad jedna czwarta członków organizacji należy równolegle do innych stowarzyszeń.
- W zakresie wsparcia organizacyjnego ankietowani najczęściej wskazują na potrzebę szkoleń online oraz wsparcie w dotyczące bieżącej działalności.
- W obszarze profesjonalizacji zawodu najwyżej oceniono inicjatywy legislacyjne i promowanie odpowiedzialności zawodowej.
- W obszarze integracji środowiska najczęściej wskazań dotyczy wymiany doświadczeń między zarządcami.
- Blisko dwie trzecie ankietowanych uznała, że opłata członkowska nie powinna wynosić więcej niż 100 zł/mc. Najwięcej respondentów (35,6%) akceptuje wysokość składki członkowskiej do 50 zł miesięcznie.
- Analiza wykazała, że poziom składki deklarowanej przez zarządców nie wpływa istotnie na oczekiwany zakres usług realizowanych w ramach zrzeszonych instytucji.
- Ponad połowa respondentów (55%) zadeklarowała przynależność do organizacji zawodowych, co wskazuje na znaczące zainteresowanie profesjonalnym rozwojem i udziałem w środowisku branżowym.

Rodzaj organizacji i staż członkowski

- Najczęściej wskazywaną organizacją jest Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomościami (KIGN). Co trzecia osoba zrzeszona działa w lokalnym stowarzyszeniu zarządców, co sugeruje duże znaczenie struktur regionalnych w integracji środowiska. Analiza stażu członkowskiego wykazała, że większość respondentów należy do organizacji od 10 do 15 lat, co świadczy o trwałym i stabilnym uczestnictwie w życiu branży oraz o długoterminowym zaangażowaniu w podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

Motywacje do przynależności

- Do najczęściej wymienianych motywacji skłaniających ankietowanych do przyłączenia się do organizacji należą: dostęp do wiedzy i szkoleń, umożliwiający podnoszenie kompetencji zawodowych, integracja środowiska zawodowego, wspierająca wymianę doświadczeń i współpracę w branży.
- Ponad jedna czwarta członków zrzeszonych w organizacjach zawodowych należy równolegle do innych stowarzyszeń, co wskazuje na chęć szerokiego korzystania z zasobów edukacyjnych i kontaktów branżowych.

Wsparcie organizacyjne i oczekiwania

- W zakresie wsparcia organizacyjnego respondenci najczęściej wskazywali na:
- potrzebę szkoleń online, które pozwalają na elastyczne podnoszenie kwalifikacji,
- wsparcie w bieżącej działalności zarządczej, w tym w zakresie procedur, regulacji i standardów pracy.
- W obszarze profesjonalizacji zawodu najwyżej oceniono inicjatywy związane z legislacją oraz promowaniem odpowiedzialności zawodowej, natomiast w obszarze integracji środowiska respondenci szczególnie doceniali wymianę doświadczeń między zarządcami.

Składki członkowskie

- *Blisko dwie trzecie ankietowanych uznało, że opłata członkowska nie powinna wynosić więcej niż 100 zł/miesiąc, przy czym najwięcej respondentów (35,6%) akceptuje składkę w wysokości do 50 zł miesięcznie.*
- *Analiza wykazała, że wysokość składki nie wpływa istotnie na oczekiwany zakres usług realizowanych w ramach zrzeszonych instytucji, co sugeruje, że członkowie kierują się przede wszystkim jakością oferowanych usług i korzyściami merytorycznymi, a nie kosztem członkostwa.*

Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomościami

ul. Mickiewicza 29 – A.05.14
40-085 Katowice

e-mail: biuro@kign.pl
www.kign.pl



[®]
Krajowa Izba
Gospodarki
Nieruchomościami