



-DNIOWY TYDZIEŃ PRACY

RAPORT

- Business Intelligence
HUB & Consultancy



**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

Real Estate for a changing world

Nie tylko ESG

Nieruchomości komercyjne i wpływ modeli świadczenia pracy na rynek

Przez dziesięciolecia przyzwyczailiśmy się, że rozwój rynku nieruchomości komercyjnych podlega głównie zmianom wynikającym z ekonomicznych cykli koniunkturalnych, przy czym jego sposób funkcjonowania i charakter, a przede wszystkim czynniki determinujące popyt pozostają względnie niezmiennie. To jednak może się zmienić wraz z większym niż dotychczas wykorzystaniem pracy hybrydowej, modelu pracy „work from anywhere” czy wreszcie, w skrajnym wypadku, skróceniem wymiaru pracy do czterech dni roboczych.

Spodziewamy się, że nowe sposoby świadczenia pracy, w tym potencjalnie czterodniowy tydzień pracy, podobnie jak kwestie związane ze środowiskiem naturalnym, społeczeństwem i ładem korporacyjnym (ESG), a także dalszy rozwój technologii w tym sztuczna inteligencja (AI) będą miały istotny wpływ na przyszłość rynku.

***PRACA W BIURZE W PIĄTKI
NAJPRAWDOPODOBNIEST
"UMARŁA NA ZAWSZE" NAWET
PONIEDZIAŁKI SĄ "NIEPEWNE"***

Steven Roth, Vornado Realty Trust,
The Wall Street Journal

Mniejsze wykorzystanie powierzchni biurowej, zmiana preferencji lokalizacyjnych i modeli działania najemców handlowych, boom na naszpikowane technologią obiekty magazynowe czy wreszcie szybsze zmiany funkcji zagospodarowania terenów, to tylko niektóre możliwe scenariusze wydarzeń. Dlatego deweloperzy i inwestorzy już teraz powinni uwzględniać „nową rzeczywistość” dopasowując swoje strategie działania do zmieniających się potrzeb i możliwości najemców.

Z kolei dla firm korzystających z powierzchni na zasadach wynajmu lub własności nieruchomości wyzwaniami będą działania

skupione na zapewnieniu spójności infrastruktury ze strategiami HR-owymi i potrzebami pracowników w zakresie lokalizacji, aranżacji i sposobu wykorzystania powierzchni.

Wraz z postępem technologicznym rewolucja dzieje się więc na naszych oczach. Otwarte pozostaje pytanie nie o to czy, a kiedy i jak nowe modele pracy znajdą odzwierciedlenie w funkcjonowaniu poszczególnych segmentów rynku nieruchomości komercyjnych. Niniejszy raport przynajmniej częściowo stara się na nie odpowiedzieć wskazując prawdopodobne kierunki zmian.



"Krótka historia czasu" PRACY

Czy Stephen Hawking pracował 7 dni w tygodniu?

Mało prawdopodobne, aby jeden z największych uczonych naszych czasów trzymał się ugruntowanego w naszej rzeczywistości 5-dniowego dnia pracy wykonywanej przez 8 godzin dziennie. Pomimo, że jak sam mówił, spędzał średnio zaledwie godzinę dziennie na studiach w Oksfordzie, to jednak pozostałą część czasu wykorzystywał na tyle produktywnie, że zaowocowało to jednymi z najbardziej zdumiewających opisów zjawisk fizycznych w historii.

Przykład ten może wskazywać, że wydajność pracy i rutyna nie zawsze idą w parze, a sukces wymaga szeregu innych uwarunkowań i cech osobowości takich jak entuzjazm, wytrwałość, kontakty z ludźmi czy przyjazne do pracy otoczenie.

Czy bardziej elastyczne podejście zarezerwowane jest jedynie dla „wybrańców”, czy społeczeństwo i organizacje pod względem czasu i miejsca pracy mogą funkcjonować bez z góry ustalonego szablonu i skąd wzięła się idea 5 dniowego dnia pracy?

Korzenie naszego kalendarza sięgają około 4000 lat wstecz, aż do Babilonu. To właśnie w miejscu, gdzie znajduje się współczesny Irak, powstała



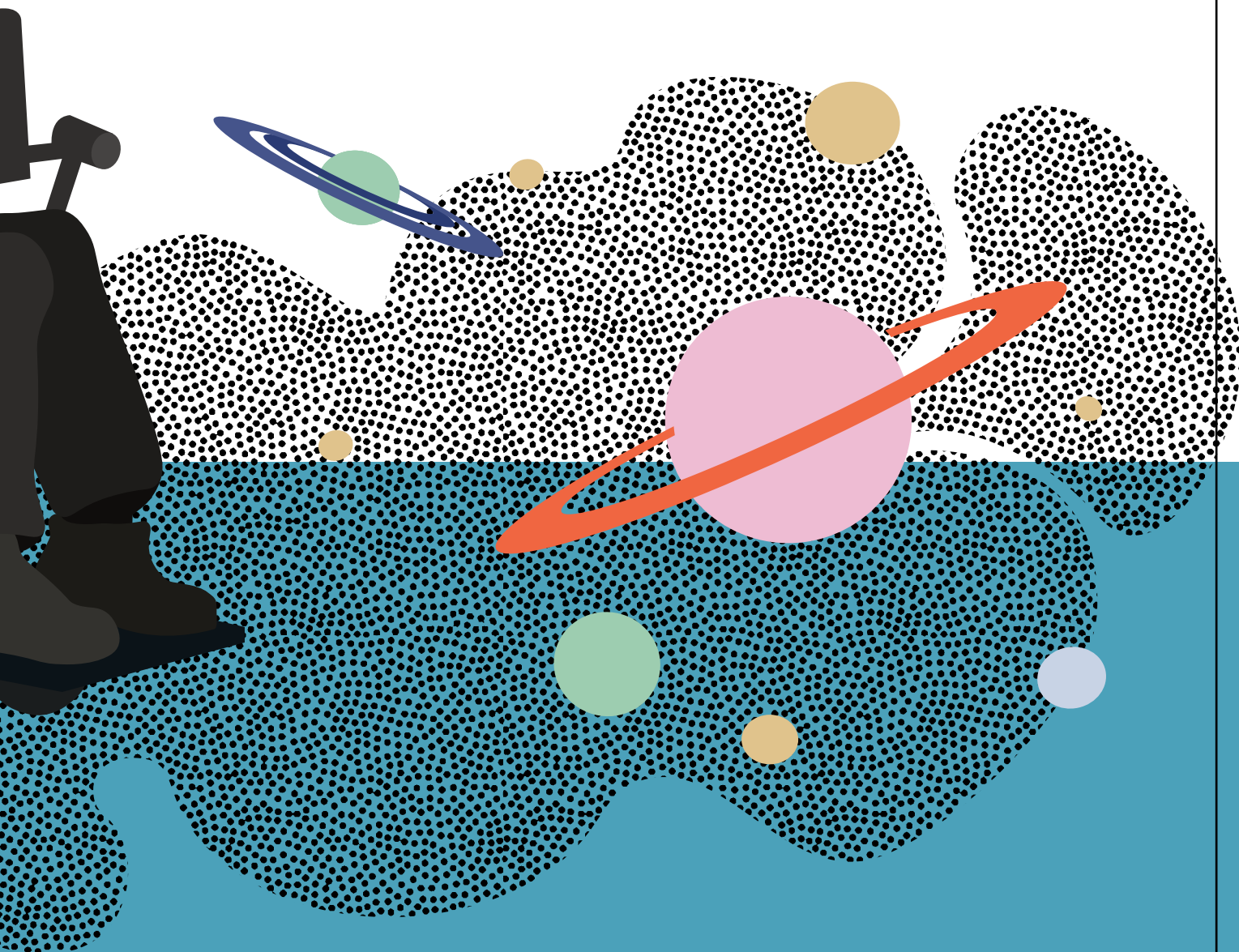
i upadła cywilizacja, od której wywodzi się znany nam dzisiaj siedmiodniowy cykl pomiaru czasu. Ci protoplaści astronomów z zafascynowaniem obserwowali niebo, w tym znajdujące się na nim siedem ciał niebieskich: Słońce, Księżyc, Merkury, Wenus, Mars, Jowisz i Saturn, którym przypisując szczególne znaczenie, podporządkowali kolejne dni tygodnia.

Wpływ tej koncepcji był na tyle duży, że siedmiodniowy tydzień rozprzestrzenił się na całym Bliskim Wschodzie. Został przyjęty przez Żydów, którzy będąc jeńcami Babilończyków u szczytu potęgi tej cywilizacji, w szczególnie sposób odzwierciedlili taki pomiar w Księdze Rodzaju. Inne kultury z okolicznych terenów również poszły tym śladem, w tym Imperium Perskie i Grecy.

Z kolei starożytni Rzymianie w okresie republiki funkcjonowali w systemie ośmiu dni – gdzie jeden dzień był przeznaczony na handel i zakupy.

Jednak, kiedy zaczęli podbijać tereny będące pod wpływem Aleksandra Wielkiego, oni również przeszli na siedmiodniowy tydzień. Ostatecznie w 321 r. n.e. cesarz Konstantyn ustanawiając chrześcijaństwo religią państwową zadekretował, że siedmiodniowy tydzień stał się oficjalnym tygodniem rzymskim, a niedziela świętem i dniem wolnym od pracy.

Tydzień na przestrzeni kultur nie zawsze był siedmiodniowy. W Chinach dynastii Shang stosowano tydzień dziesięciodniowy, a w Związku Radzieckim w roku 1929, w ramach walki z Cerkwią wprowadzono kalendarz radziecki z pięciodniowym tygodniem. Dwa lata później zastąpił go tydzień złożony z 6 dni, tzw. nieprerywka, z jednym dniem wolnym od pracy. W ten sposób chrześcijańska niedziela wypadała w coraz to inny dzień tygodnia. Siedmiodniowy tydzień został w ZSRR przywrócony w 1940 roku.



A co z weekendem?

Historii dni wolnych można dopatrywać się w religijnej koncepcji szabatu, dnia poświęconego Bogu, a nie pracy. W tradycji żydowskiej szabat trwa od zachodu słońca w piątek do zachodu słońca w sobotę. Z drugiej strony większość chrześcijan przyjęła niedzielę jako swój dzień kultu i odpoczynku. Z czasem więc miejsca pracy w krajach zachodnich zaczęły dostosowywać się do tych praktyk uwzględniając potrzeby wyznawców obu religii.

Dzisiejsza koncepcja stosunkowo dłuższego – dwudniowego „weekendu” pojawiła się jednak po raz pierwszy dopiero w czasach nowożytnych - na przemysłowej północy Wielkiej Brytanii, gdzie na przełomie XVIII i XIX wieku, robotnicy zaczęli domagać się dłuższych przerw związanych z postępującą industrializacją i trudnymi warunkami pracy, która w przeciwieństwie do rolnictwa, nie zależała od światła dziennego i innych potrzeb związanych z prowadzeniem gospodarstwa. Oxford English Dictionary wskazuje na pierwsze użycie terminu „weekend” w brytyjskim magazynie Notes and Queries w 1879 roku.

Z kolei w 1908 roku pierwszy pięciodniowy tydzień pracy w Stanach Zjednoczonych został ustanowiony przez przedsiębiorcę w Nowej Anglii, aby robotnicy żydowscy nie musieli pracować w szabat od zachodu słońca w piątek



Autor książki „Czekając na weekend” Witold Rybczyński zauważa, że pracodawcy w XIX wiecznej Wielkiej Brytanii byli skłonni dawać pracownikom więcej czasu na regenerację po piću, co w tym czasie stanowiło główną rozrywkę pracowników w czasie wolnym.

Źródło: Shutterstock

do zachodu w sobotę.

W kolejnych dziesięcioleciach, szczególnie w latach czterdziestych i sześćdziesiątych XX wieku, coraz więcej krajów przyjęło dni wolne od piątku do soboty lub od soboty do niedzieli, aby zharmonizować się z rynkami międzynarodowymi. Seria reform tygodnia pracy od połowy do końca 2000 roku i na początku 2010 roku doprowadziła znaczną część świata arabskiego do

synchronizacji z większością krajów na całym świecie pod względem godzin pracy, długości tygodnia pracy i dni weekendu.

Pomijając aspekty związane z fazami księżyca, które również wypadają w odstępach około 7 dni, zarówno miara tygodnia jak i weekendu są więc nie tylko mocno osadzone w historii kultury, ale posiadają również wymiar religijny i praktyczny. Jak się okazuje na przykładzie praktyk ze Związku

KRÓTSZA LUB PÓŁDNIOWA SOBOTA BYŁA POSTRZEGANA JAKO NATURALNE WPROWADZENIE DO NIEDZIELNEGO DNIA ODPOCZYNKU.

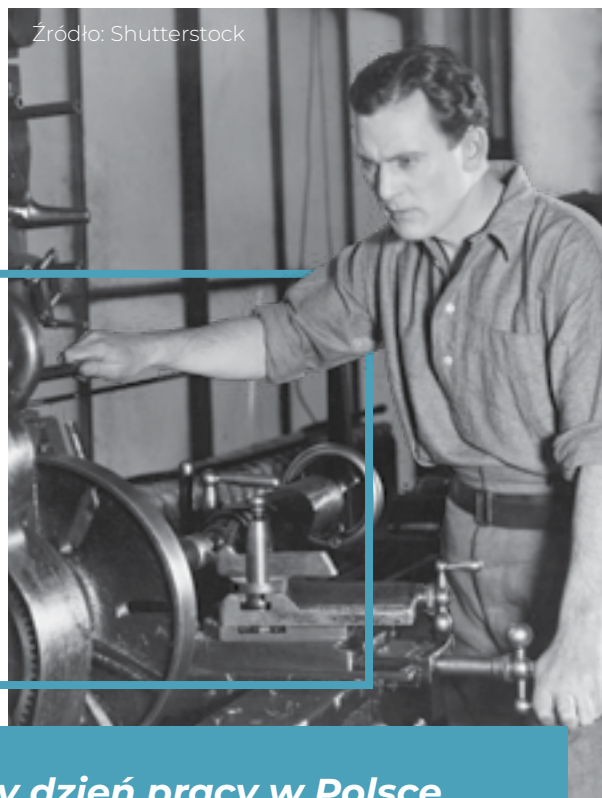
Radzieckiego może stanowić narzędzie do walki ideologicznej.

O ile więc w przypadku siedmiodniowego tygodnia zmiana wydaje się mało prawdopodobna, o tyle kwestia (większej) liczby dni wolnych jest już mniej kontrowersyjna i posiada wymiar bardziej praktyczny związany z rodzajem wykonywanej pracy, preferencjami pracowników, ekonomią czy wreszcie poziomem rozwoju technologii. Z punktu widzenia biznesu ostateczną miarą możliwości wprowadzenia większej liczby dni wolnych jest wydajność pracy. Ta jednak może być definiowana na różne sposoby, a wartości uzyskane w oparciu o ugruntowane standardy nie wskazują na to, aby (przynajmniej na razie) takie zmiany były możliwe

Odejdźcie od systemu 5 dniowego modelu

pracy było przepowiadane już od dłuższego czasu. Dla przykładu amerykańska podkomisja senacka z 1965 roku przewidywała, że do 2000 roku Amerykanie będą pracować po 14 godzin tygodniowo, a wcześniej, w 1928 roku, John Maynard Keynes napisał, że postęp technologiczny sprowadzi tydzień pracy do 15 godzin w ciągu 100 lat. W tym przypadku przepowiednie się nie spełniły, ale dane pokazują, że przeciętnie pracujemy mniej niż jeszcze kilkanaście / kilkadziesiąt lat temu.

Źródło: Shutterstock



**HENRY FORD STAŁ SIĘ
JEDNYM Z PIERWSZYCH
PRACODAWCÓW, KTÓRZY
PRZYJĘLI PIĘCIODNIOWY,
40-GODZINNY TYDZIEŃ PRACY**
w swoich fabrykach Ford Motor Company w 1926 roku.

Historia wolnej soboty i 5 dniowy dzień pracy w Polsce
21 LIPCA 1973 R., 50 LAT TEMU, POLACY PO RAZ PIERWSZY
OTRZYMALI PIERWSZĄ WOLNĄ OD PRACY SOBOTĘ.

Stopniowo liczba wolnych sobót rosła. Dopiero od początku 1981 roku co druga sobota była wolna, a następnie ustalono trzy wolne soboty w miesiącu. Wraz ze zmianą ustroju w 1989 r. tydzień pracy z sześciodniowego stał się pięciodniowy.

4-DNIOWY tydzień pracy

- jedno hasło, wiele możliwości

Źródło: Shutterstock

Punkt wyjścia: dobrostan pracowników priorytetem

Dobrostan, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, produktywność – to wokół tych trzech zagadnień toczą się dyskusje o strategiach HR w ostatnich latach. Czołowe firmy obecnie stawiają na tworzenie miejsc pracy, które wpływają korzystnie na dobrostan zatrudnionych. Jednym z kluczowych elementów tego podejścia jest określenie i wdrożenie rozwiązań, które umożliwią harmonijną równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Przeciążony pracownik często cierpi na brak motywacji i z trudem rozdziela życie zawodowe od prywatnego przez

co nie jest w stanie osiągnąć maksimum wydajności, kreatywności czy satysfakcji z wykonywanej pracy.

W związku z tym firmy poświęcają coraz więcej uwagi kwestii dbania o dobrostan psychiczny zatrudnionych. Powszechnie wdrażane są programy well-beingowe, konsultacje z psychologiem i wewnętrzne procedury mające na celu ograniczenie pracy w nadgodzinach. Niektóre nowoczesne firmy również dają pracownikom większą elastyczność wyboru czasu i miejsca pracy, umożliwiając im dostosowanie harmonogramu pracy do osobistych preferencji i sytuacji. Inne z kolei zwiększają liczbę dni wolnych od pracy, a nawet testują takie rozwiązania jak płatny urlop bez ograniczeń.

Dlaczego warto skrócić tydzień pracy?

Coraz częściej pojawiają się także głosy za dalszym skróceniem tygodnia pracy, aby ułatwić pracownikom osiągnięcie większej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Korzyścią dla organizacji ma być zwiększenie produktywności, w myśl założenia, że mając mniej czasu na wykonanie określonych czynności, działamy szybciej, lepiej nadajemy priorytety zadaniom i szybciej podejmujemy uzasadnione biznesowo decyzje.

Organizacje eksperymentują z różnymi modelami 4-dniowego tygodnia pracy. Niektóre testują skompresowany model, w którym zatrudnieni pracują przez 4 dni w tygodniu po 10 godzin

dziennie, co daje im dodatkowy dzień wolny. Inne idą o krok dalej i oferują pełne wynagrodzenie za mniej godzin pracy, tj. 4 dni pracy po 8 godzin dziennie. W tym zakresie rozwiązania, które dotychczas były wdrażane pilotażowo w wybranych filiach globalnych korporacji, są obecnie rozważane przez rządy niektórych państw, m.in. Hiszpanii i Wielkiej Brytanii. Trzecim możliwym modelem jest krótszy tydzień pracy przy zmniejszonym wymiarze wynagrodzenia, jednak ze względu na podobieństwo do pracy na niepełny etat to podejście trudno nazwać „prawdziwym” czterodniowym tygodniem pracy.

TRZY MODELE 4 -DNIOWEGO DNIA PRACY

MODEL 1



100% WYNAGRODZENIA

MODEL 2



100% WYNAGRODZENIA

MODEL 3

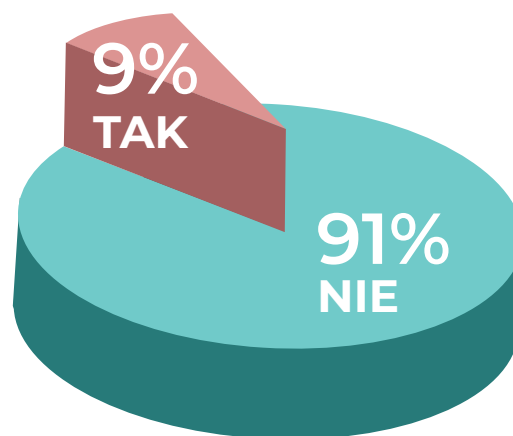


80% WYNAGRODZENIA

4-dniowy tydzień pracy w Polsce

Skrócony tydzień pracy wciąż nie jest powszechnym rozwiązaniem w Polsce. Z badania przeprowadzonego przez **Hays** wynika jednak, że co dziesiąty specjalista w Polsce już ma na swoim koncie doświadczenie pracy w takim modelu. Niemniej dla większości pracowników w naszym kraju koncepcja modelu 4-dniowego tygodnia pracy pozostaje w sferze wyobrażeń, a szanse na wdrożenie ogólnopolskiego programu pilotażowego w najbliższym czasie są niewielkie.

CZY KIEDYKOLWIEK PRACOWAŁAŚ/ PRACOWAŁEŚ W 4-DNIOWYM MODELU PRACY?



Źródło: Raport Hays Poland „Czterodniowy tydzień pracy. Czy tego chcą pracownicy?”, 2021.



Krótszy tydzień pracy a wynagrodzenie

Respondenci badania przeprowadzonego przez Hays entuzjastycznie podchodzą do perspektywy pracy przez 4 dni w tygodniu, o ile idzie to w parze z zachowaniem pełnego wynagrodzenia. 96% specjalistów i menedżerów w Polsce uznało taki wariant za bardzo atrakcyjny. Oferta pracy przewidująca takie rozwiązanie byłaby również znacząco bardziej atrakcyjna dla 87% specjalistów.

Mniejszą popularnością cieszył się model skompresowanego tygodnia pracy, w którym

pełny 40-godzinny tydzień należy zmieścić w 4 dniach roboczych, co niesie za sobą konieczność pracy przez 10 godzin dziennie. Tylko 52% respondentów wyraziło nim zainteresowanie. Nawet obniżkę wynagrodzenia – najmniej atrakcyjną opcję – skłonny jest rozważyć niemal co piąty respondent. Pokazuje to, że część specjalistów bardziej ceni sobie wolny czas niż wyższe wynagrodzenie.

CZY CHCIAŁABYŚ/CHCIAŁBYŚ PRACOWAĆ W PRZEDSTAWIONYCH PONIŻEJ 4-DNIOWYCH MODELACH PRACY?

	4 dni w tygodniu po 8 godzin dziennie, 100% wynagrodzenia	4 dni w tygodniu po 10 godzin dziennie, 100% wynagrodzenia	4 dni w tygodniu po 8 godzin dziennie, 80% wynagrodzenia
Zdecydowanie tak	88%	15%	3%
Tak	6%	16%	5%
Raczej tak	2%	21%	11%
Trudno powiedzieć	1%	9%	10%
Raczej nie	1%	17%	22%
Nie	1%	8%	16%
Zdecydowanie nie	1%	14%	33%

Źródło: Raport Hays Poland „Czterodniowy tydzień pracy. Czy tego chcą pracownicy?”, 2021.

PRACA

zdalna, hybrydowa,
a może "work
from anywhere"

Realna alternatywa na dziś

Rozważając zasadność wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy należy wziąć pod uwagę zmiany, jakie miały miejsce na globalnym rynku pracy, zwłaszcza pojawienie się modelu pracy zdalnej i elastycznej. Doświadczenia ostatnich lat pokazały, że specjaliści i menedżerowie są otwarci

na pracę w modelu zdalnym i hybrydowym, a także na rozwiązania mające na celu skrócenie czasu pracy. Wykazują także coraz większe zainteresowanie modelem „work from anywhere”, który zakłada pracę zdalną z dowolnego miejsca na świecie.



Modele hybrydowe górą

Z badań przeprowadzonych przez firmę Hays wynika, że większość organizacji w Polsce funkcjonuje w modelu hybrydowym (42%). W tej kategorii najczęstsze rozwiązanie przewiduje pracę w biurze przez 2-3 dni w tygodniu, natomiast niemal co piąta firma oferuje pełną elastyczność pod względem miejsca wykonywania pracy.

Pracownicy przyzwyczaili się do większej elastyczności w zakresie miejsca pracy i niechętnie z niej rezygnują. Spośród osób mających różne możliwości pracy, 43% deklaruje wprost, że nie zaakceptowałoby oferty pracy uwzględniającej wyłącznie pracę z biura. Podobnej reakcji można spodziewać się w sytuacji, gdyby obecna firma przywróciła model w pełni stacjonarny – 36% pracowników zareagowałoby poszukiwaniami innej pracy, natomiast 43% zaakceptowałoby ten fakt, jeśli zostałyby spełnione dodatkowe warunki (np. wyższe wynagrodzenie, elastyczne godziny pracy czy dodatkowe benefity).

Źródło: Shutterstock

Jaki model pracy obecnie obowiązuje w firmie?

Perspektywa firm

6%	Model zdalny
19%	Pełna elastyczność – to od pracowników zależy czy pracują z domu, czy z biura
8%	Model hybrydowy (praca w biurze przez 4 dni w tygodniu)
24%	Model hybrydowy (praca w biurze przez 2-3 dni w tygodniu)
6%	Model hybrydowy (praca w biurze przez 1 dzień w tygodniu)
4%	Model hybrydowy (praca w biurze przez 1-3 dni w miesiącu)
33%	Model stacjonarny

Źródło: „Raport płacowy 2023”, Hays Poland.

Czy zgodził(a)byś się na pracę
w pełni stacjonarną?

Perspektywa pracowników

19%
TAK

43%
NIE

28%
ZALEŻY
OD OFERTY

10%
NIE WIEM

Jaka byłaby Twoja reakcja, gdyby firma, w której obecnie
pracujesz, powróciła do stacjonarnego modelu pracy?*

Perspektywa pracowników

36%	Poszukał(a)bym innej pracy
20%	Zaakceptował(a)bym to, gdyby moje godziny pracy były elastyczne
19%	Zaakceptował(a)bym to, gdyby moje wynagrodzenie zostało zwiększone
9%	Nie miałoby to dla mnie większego znaczenia
4%	Zaakceptował(a)bym to, gdyby pakiet benefitów został poszerzony
3%	Cieszył(a)bym się, ponieważ tęsknię za biurem
9%	Nie dotyczy

* Wyłącznie pracownicy pracujący w modelu zdalnym lub hybrydowym.
Źródło: „Raport płacowy 2023”, Hays Poland

Specjaliści bardzo cenią sobie możliwość pracy zdalnej, ale warto podkreślić, że większość preferuje modele hybrydowe. Pracownicy przyznają, że niektóre zadania można lepiej wykonywać w domu, natomiast realizację innych ułatwia współpraca z innymi osobami w biurze. Specjaliści również doceniają aspekt społeczny przebywania w biurze, za którym prawdopodobnie tęsknili w trakcie pandemii.



Źródło: Shutterstock

"Work from anywhere"

Hybrydowe modele pracy oraz ruchome godziny i benefity związane z czasem wolnym stały się standardem. Obecnie pracodawcy idą o krok dalej oferując model „work from anywhere”. Koncepcja ta zakłada pracę zdalną z dowolnego miejsca na świecie i może oznaczać pracę w biurze stacjonarnym, biurze coworkingowym, w miejscu zamieszkania, a nawet za granicą.

Z badania przeprowadzonego przez Hays wynika, że 35% firm umożliwia zatrudnionym pracę w modelu „work from anywhere”. W praktyce jednak nie wszyscy pracownicy mogą z niego korzystać – według ankietowanych uważany jest on za przywilej, z którego mogą skorzystać wyłącznie określone grupy zatrudnionych, albo osoby które wynegocjowały sobie taką możliwość w ramach swoich kontraktów.

Czy firma umożliwiała pracownikom pracę w modelu „work from anywhere”?

Perspektywa firm



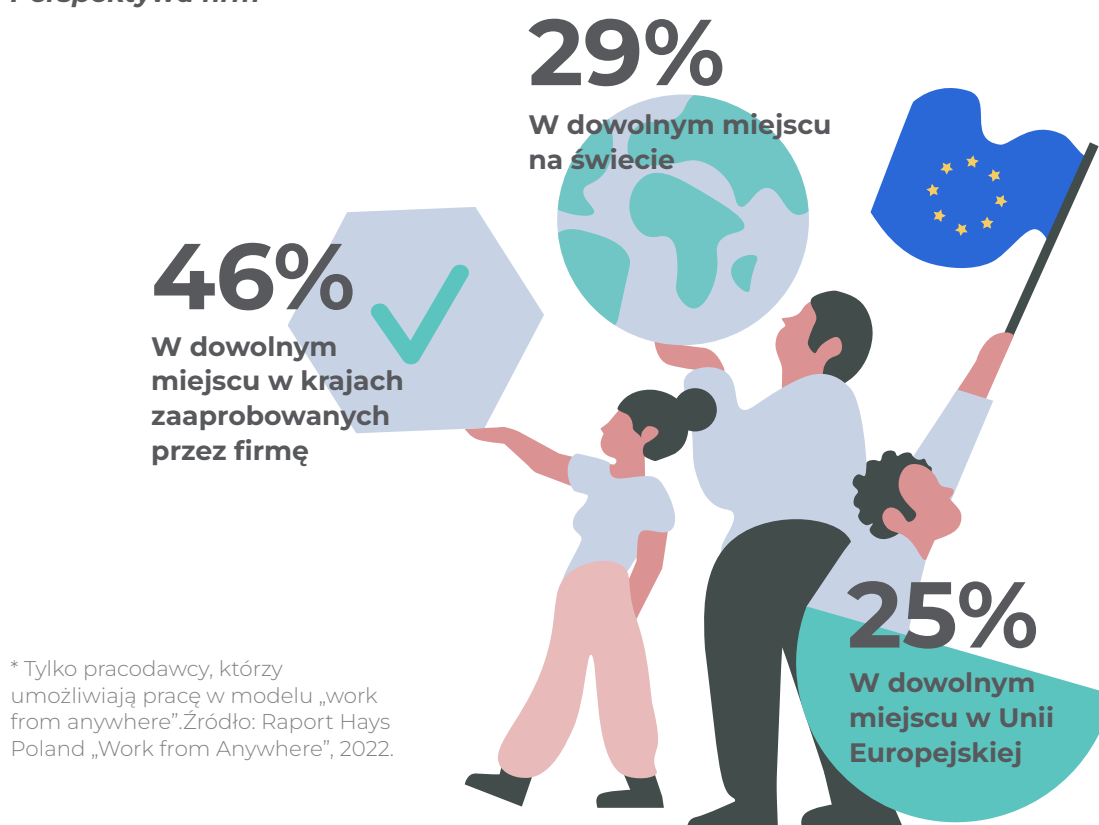
Źródło: Hays Poland "Work from Anywhere" Raport, 2022

W Polsce dostęp do modelu pracy „work from anywhere” zwykle zależy od rodzaju wykonywanej pracy lub poziomu zajmowanego stanowiska. Okres i miejsce, w jakim pracownik może świadczyć zawodowe obowiązki, najczęściej ustalane są indywidualnie. W większości

przypadków zatrudniony ma możliwość wyboru kraju, do którego chce wyjechać, spośród listy kierunków zaakceptowanych przez pracodawcę. Podobnie wygląda kwestia długości pobytu, która również zazwyczaj podlega negocjacjom.

W jakim obszarze geograficznym firma umożliwia zatrudnionym wykonywanie obowiązków zawodowych?*

Perspektywa firm



Jak długo zatrudnieni mogą pracować z zagranicy?*

Perspektywa firm

4%	Do tygodnia
4%	Od 1 do 2 tygodni
12%	Od 2 tygodni do 1 miesiąca
3%	Od 1 do 3 miesięcy
5%	Od 3 do 6 miesięcy
5%	Dłużej niż 6 miesięcy
67%	Jest to ustalane indywidualnie

* Tylko pracodawcy, którzy umożliwiają pracę w modelu „work from anywhere”. Źródło: Raport Hays Poland „Work from Anywhere”, 2022.

Zdaniem firm wdrażających model pracy „work from anywhere” – podobnie jak tych, które testują model 4-dniowego tygodnia pracy – rozwiązanie to może pozytywnie wpłynąć na zadowolenie zatrudnionych i zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym oraz zwiększyć produktywność.

Jakie są największe korzyści modelu „work from anywhere”?

Perspektywa firm

85%	Większe zadowolenie zatrudnionych
73%	Zachowanie work-life balance przez zatrudnionych
71%	Łatwiejsze pozyskiwanie pracowników
39%	Większa lojalność zatrudnionych
39%	Większa produktywność zatrudnionych
3%	Nie dostrzegam żadnych korzyści tego modelu
4%	Inne

* Tylko pracodawcy, którzy umożliwiają pracę w modelu „work from anywhere”. Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Źródło: Raport Hays Poland „Work from Anywhere”, 2022.

Jakie rozwiązania na teraz?

Wraz z przejściem na model pracy zdalnej pracownicy nauczyli się pracować bardziej efektywnie, często organizując dzień wokół spotkań i poszczególnych zadań. Jednocześnie upowszechnienie się korzystania z narzędzi technologicznych umożliwiło ograniczenie czasu przeznaczanego na wykonywanie zadań żmudnych czy administracyjnych. To stwarza przestrzeń do dyskusji na temat skrócenia tygodnia pracy w Polsce. Do wprowadzenia takich rozwiązań niezbędne są jednak solidne fundamenty wewnątrz organizacji, w tym wysoki poziom zaangażowania i produktywności pracowników, odpowiednie zaplecze technologiczne i optymalizacja procesów czy wreszcie zaufanie pracodawcy do zatrudnionych w firmie osób.

Obecnie wciąż trudno sobie wyobrazić sytuację, w której 4-dniowy tydzień pracy wprowadzają wszystkie firmy w Polsce. Skrócenie czasu pracy

nie będzie możliwe w każdej organizacji i na każdym stanowisku. Mowa tutaj głównie o zadaniach, które wymagają ciągłości, np. w placówkach medycznych, handlu czy na stanowiskach związanych z bezpieczeństwem. Ponadto, wiązałoby się to z koniecznością rozwiązania kwestii pracy w nadgodzinach, osiągnięcia wysokiej produktywności oraz dalszej cyfryzacji krajowej gospodarki – to droga, którą Polska ma jeszcze do pokonania.

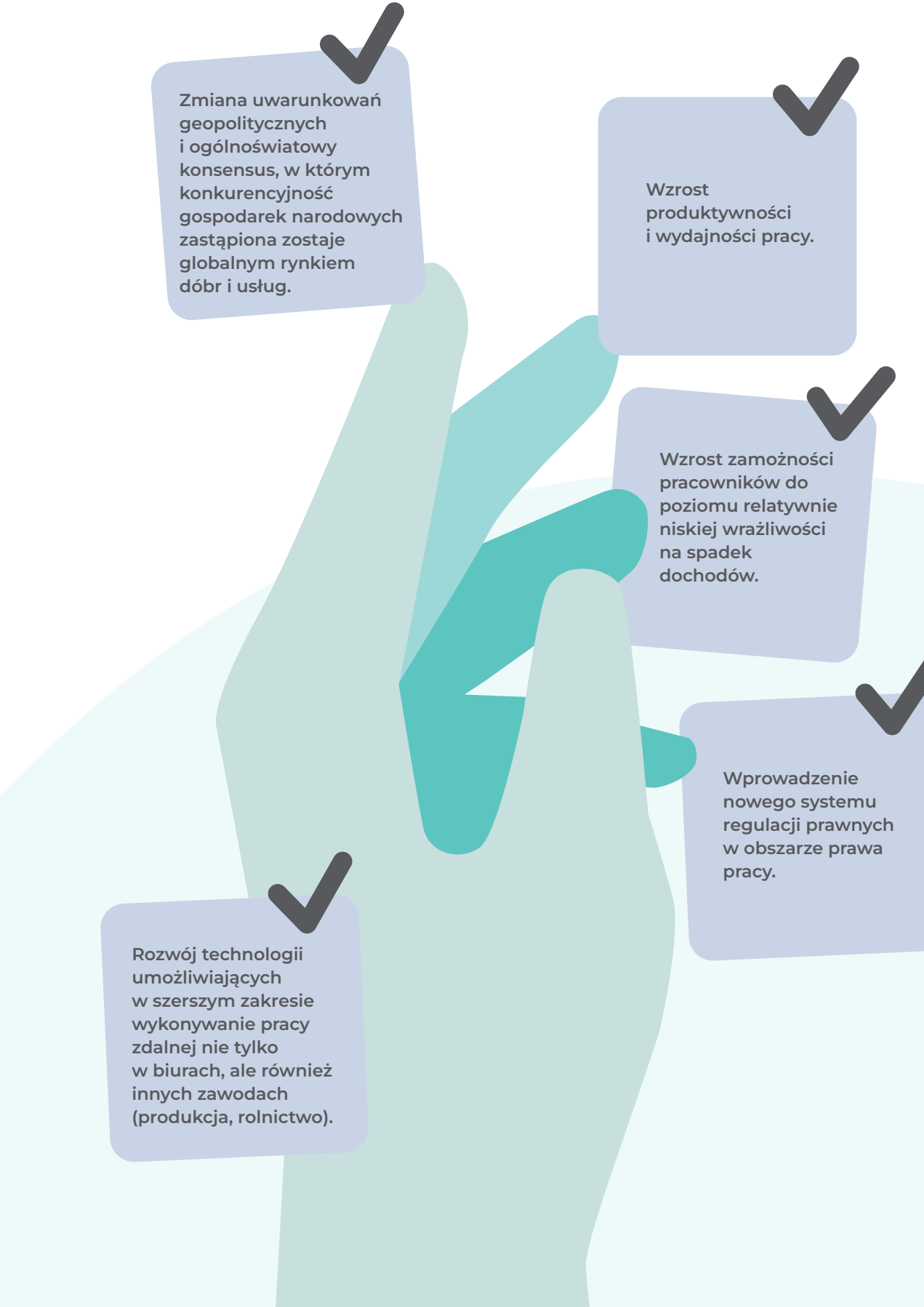
Według bardziej prawdopodobnego scenariusza firmy będą testowały inne formy skracania czasu pracy, takie jak oferowanie dodatkowych dni urlopu, krótsze piątki, modele „work from anywhere” czy wprowadzenie 4-dniowego tygodnia pracy w okresie letnim. Na świecie można zaobserwować coraz więcej projektów tego typu i wiele wskazuje na to, że w najbliższym czasie będą one zyskiwać na popularności również w Polsce.

WARUNKI do wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy

Wprowadzenie 4-dniowego dnia pracy w oparciu o dodatkowy, „ustawowo zagwarantowany dzień wolny” przy zachowaniu pełnego wynagrodzenia wymagać będzie spełnienia szeregu często bardzo trudnych warunków. Mimo tego z dużym prawdopodobieństwem firmy będą w coraz większym stopniu stosować we własnym zakresie i w ramach swoich indywidualnych możliwości alternatywne formy świadczenia pracy, w tym jej skrócenia w formie benefitów pracowniczych. Rodzaj wykonywanej pracy, możliwości finansowe firm, sytuacja na rynku pracy czy dostęp do odpowiedniej technologii będą kluczowymi czynnikami determinującymi możliwość adaptacji takiego podejścia.



WARUNKI WPROWADZENIA 4-DNIOWEGO DNIA PRACY



Zmiana uwarunkowań geopolitycznych i ogólnosiwiatowy konsensus, w którym konkurencyjność gospodarek narodowych zastąpiona zostaje globalnym rynkiem dóbr i usług.

Wzrost produktywności i wydajności pracy.

Wzrost zamożności pracowników do poziomu relatywnie niskiej wrażliwości na spadek dochodów.

Wprowadzenie nowego systemu regulacji prawnych w obszarze prawa pracy.

Rozwój technologii umożliwiających w szerszym zakresie wykonywanie pracy zdalnej nie tylko w biurach, ale również innych zawodach (produkcja, rolnictwo).

A dodatkowo od strony ludzkiej i zarządzania pracownikami HR:

✓
Wprowadzenie nowych metod zarządzania zespołami i organizacjami.

✓
Zmiana przeważającego sposobu myślenia, w którym przedkłada się fizyczną obecność pracownika nad produktywność.

✓
Zmiana nawyków konsumentów oraz ich oczekiwania dotyczące dostępu do realnych pracowników obsługi klienta (w odniesieniu zarówno do handlu jak i usług).

✓
Wprowadzenie rozwiązań, które wypełnią lukę pomiędzy opcjami dostępnymi dla pracowników umysłowych i biurowych oraz dostępnymi dla pracowników fizycznych i zmianowych.

Okiem eksperta



Łukasz Grzeszczyk

EXECUTIVE DIRECTOR CEE,
INVESTORS CONSULTING
& TALENT LOCATION
STRATEGY, HAYS POLAND
grzeszczyk@hays.pl

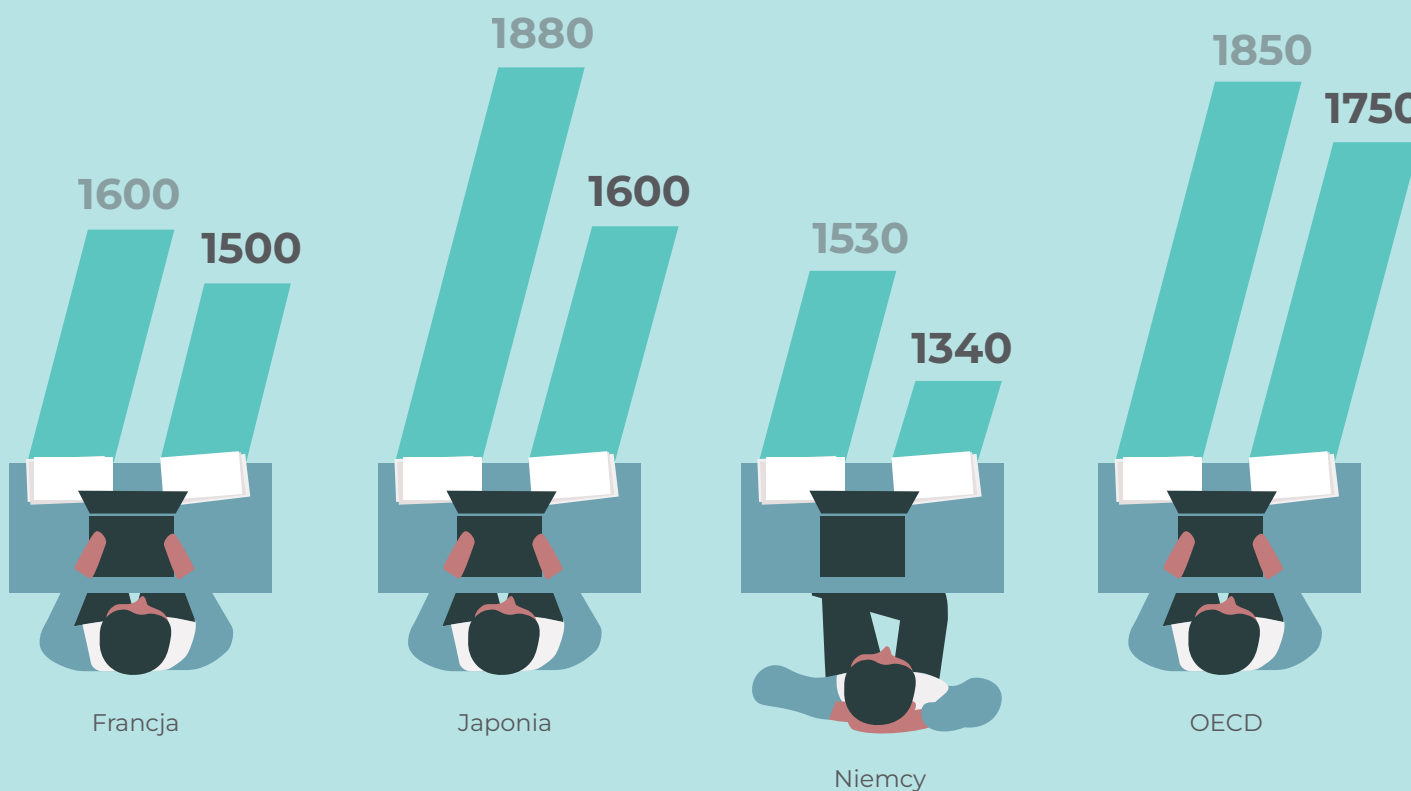
Zmiana godzin czy modelu pracy, a także sposobu jej rozliczania wiąże się z koniecznością podjęcia odpowiednich działań przygotowawczych i wprowadzenia usprawnień w wielu obszarach funkcjonowania firmy. Z kolei skrócenie tygodnia pracy wymaga wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, odpowiednich narzędzi, zoptymalizowania procesów biznesowych oraz wyposażenia zespołów i ich menedżerów w kompetencje i technologie, które przyczynią się do sukcesu 4-dniowego tygodnia pracy. Kluczowe znaczenie ma również przygotowanie klientów firmy na taką zmianę.

Podjęcie decyzji o skróceniu godzin pracy to wrażliwa kwestia dla każdej firmy. Organizacje, które już znajdują się w procesie zmiany, mierzą się z sytuacją kryzysową bądź borykają się z niskim zaangażowaniem pracowników, brakami kadrowymi lub technologicznymi, nie mogą pozwolić sobie na radykalne posunięcia w tym zakresie. Stwarzałoby to bowiem ryzyko dla efektywności ich działania. Należy także pamiętać o specyfice poszczególnych branż i charakterystyce profesji w nich występujących. Dla niektórych z nich skrócenie tygodnia pracy wiązałoby się z koniecznością zwiększenia zatrudnienia.

Podsumowując, każda decyzja o skróceniu godzin pracy powinna być poprzedzona wnikliwą analizą sytuacji firmy, obejmującą ocenę jej procesów, zasobów i potencjalnych zagrożeń.

WYDAJNOŚĆ PRACY

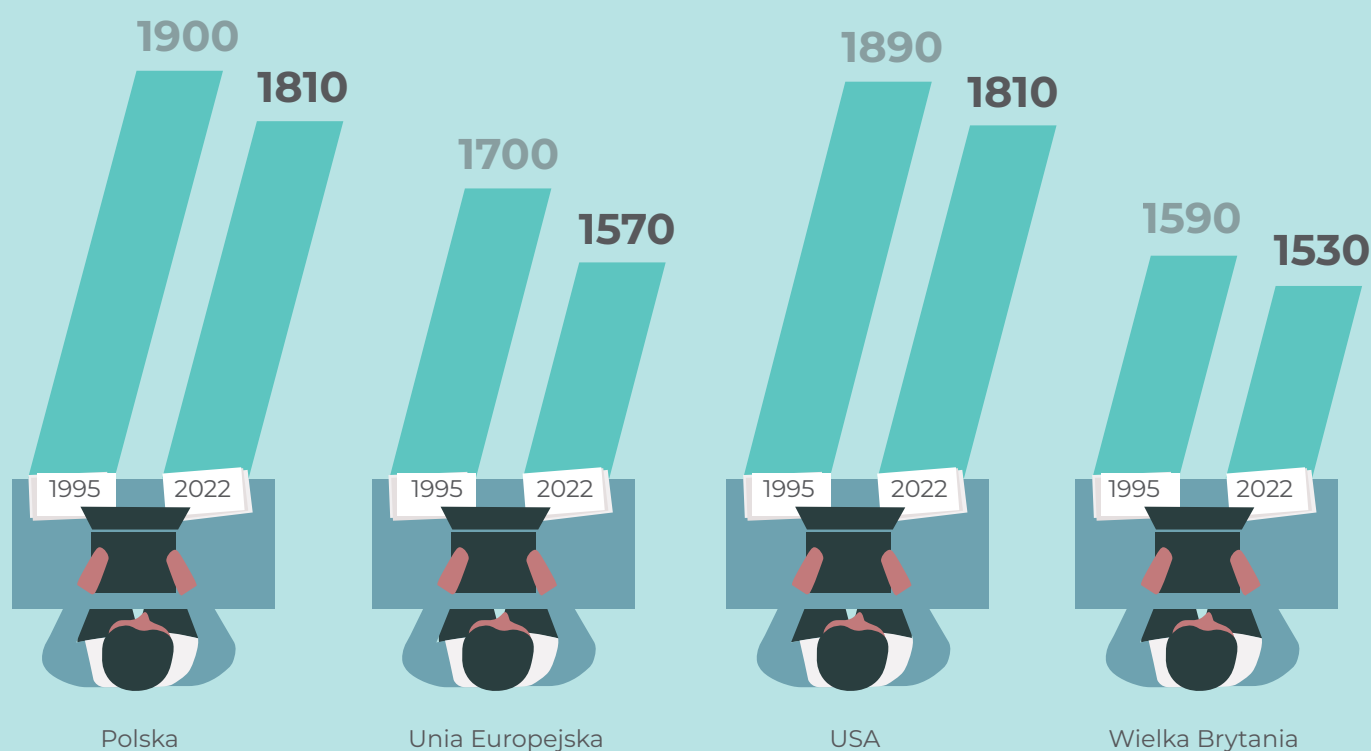
Średnia liczba przepracowanych godzin



- czy stać nas, aby pracować krócej?

Czy jest nas stać na skrócenie czasu pracy?
- to jedno z kluczowych pytań, jakie pojawia się przy analizie scenariuszy dla rynku nieruchomości komercyjnych. Podobne pytanie pojawia się również w obliczu coraz szerszej adaptacji pracy zdalnej, gdzie niektóre badania sugerują,

że zbyt gwałtowne wdrożenie takich rozwiązań może skutkować negatywnymi skutkami gospodarczymi. Odpowiedzi przynajmniej częściowo można szukać analizując wskaźniki produktywności oraz trendy w zakresie demografii zarówno w Polsce jak i na świecie.

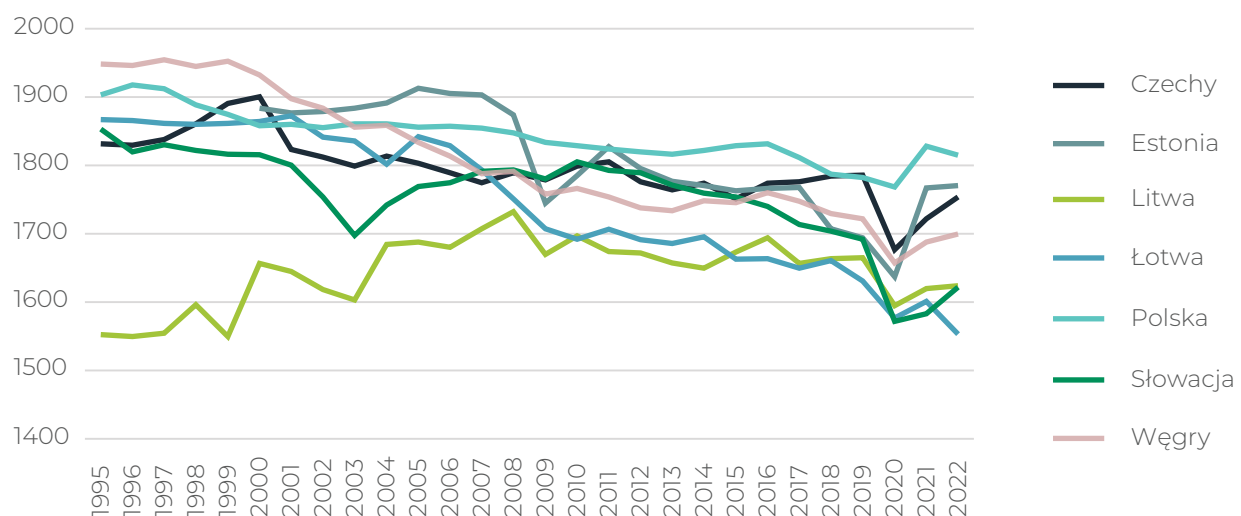


Zapracowany jak Polak

Dane OECD zebrane wśród 38 państw członkowskich tej organizacji wskazują, że Polska znajduje się w gronie dziesięciu najwięcej pracujących narodów na świecie, a także na czwartym miejscu spośród państw europejskich. Na Starym Kontynencie wyprzedzają nas jedynie Grecja, Malta oraz Cypr. Niestety okazuje się, że nasz poświęcony

na pracę czas nie przekłada się na wzrost wartości dodanej dla gospodarki (i nas samych) o czym świadczą zarówno wskaźniki produktywności jak i wynagrodzeń. Pocieszeniem dla pracowników może być fakt, że statystycznie na świecie pracujemy o blisko 100 godzin w ciągu roku krócej niż jeszcze 30 lat temu.

ŚREDNIA LICZBA PRZEPRACOWANYCH GODZIN, POLSKA VS CEE



Źródło: OECD, 2023

*Średnia liczba przepracowanych godzin w ciągu roku w odniesieniu do całkowitej liczby osób zatrudnionych oraz prowadzących własną działalność.

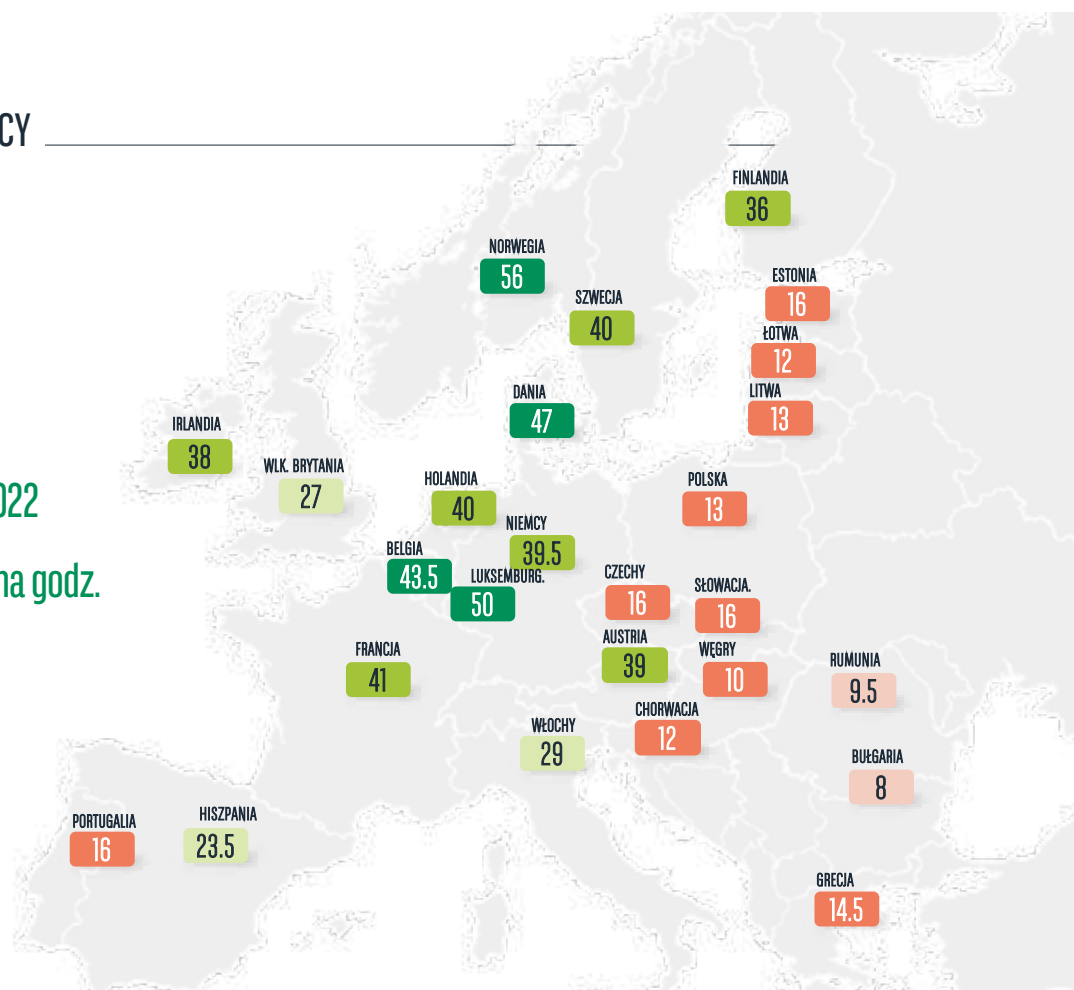
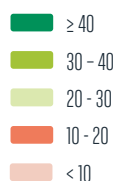
KOSZTY PRACY



EUROPA - 2022

€30.5 na godz.
(średnia)

Koszt pracy
€ na godz.



Źródło: BNP Paribas Real Estate, EUROSTAT

Produktywność

Słabe zaplecze technologiczne, biurokratyzowanie procesów gospodarczych czy luki kompetencji to tylko niektóre z czynników, które mogą być odpowiedzialne za relatywnie niski wskaźnik produktywności pracy, zarówno w Polsce jak i w Europie. Według definicji OECD, wartość ta wyrażana jest jako stosunek PKB do liczby przepracowanych godzin i w ujęciu ogólnym pokazuje, jak efektywnie są wykorzystywane środki produkcji w danym kraju.

Według danych OECD produktywność pracy w ujęciu godzinowym w Polsce w 2022

roku wyniosła 43,9 USD. W tym zestawieniu nominalnie na tle innych państw zrzeszonych w OECD znajdujemy się w dolnej połowie stawki z wynikiem o niecałe 18% niższym niż średnia członków OECD. Jeszcze słabiej Polska wypada na tle Niemiec i Stanów Zjednoczonych, gdzie wskaźnik ten jest odpowiednio o 36% i 40% większy. Mimo istniejących wciąż różnic między Polską a najbogatszymi krajami, optymizmem może napawać wyraźny wzrost krajowej produktywności. Przyjmując jako bazę rok 2015, większość państw europejskich zanotowała



- wzrost wskaźnika produktywności
pracy w Polsce między 2015-2022

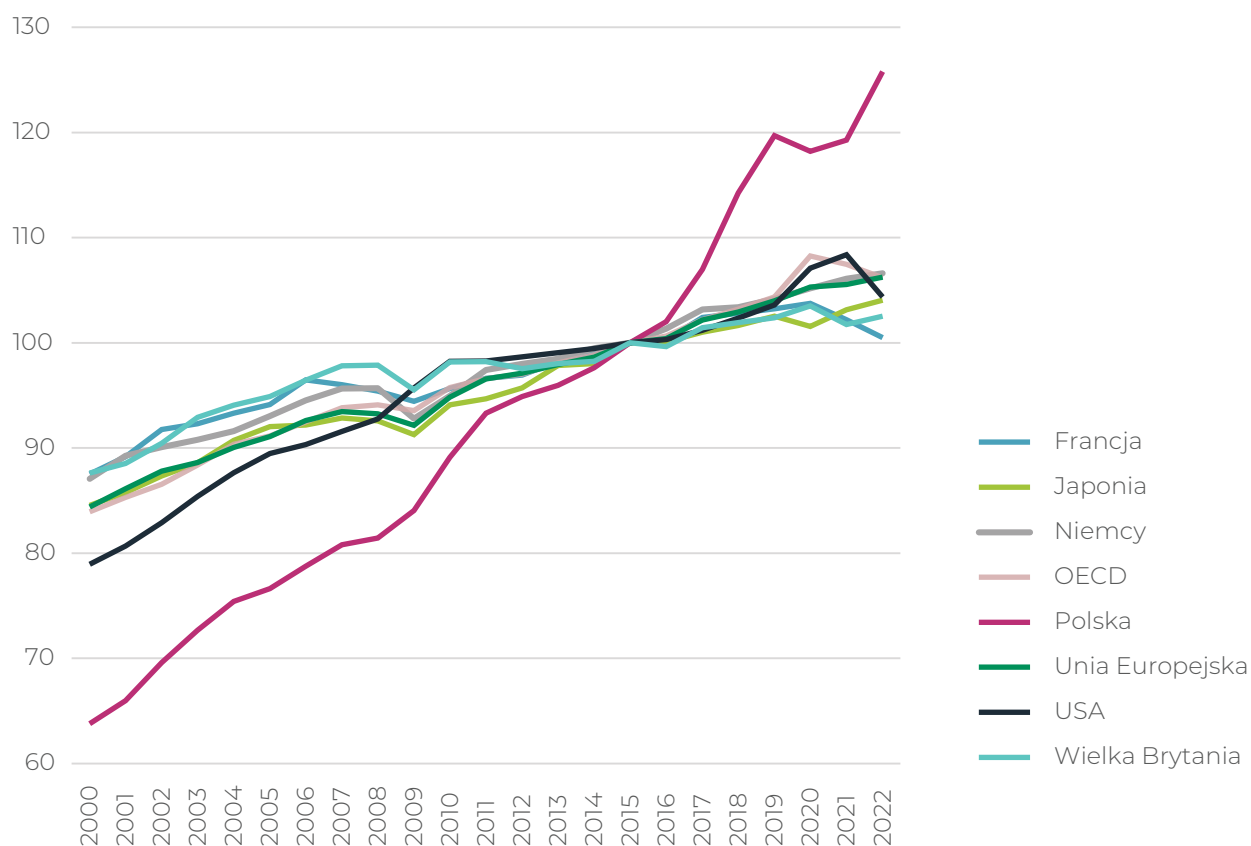
w 2022 roku wzrost poniżej 10%, podczas gdy Polska może się poszczycić wartością o 25% wyższą niż siedem lat wcześniej. Ponadto, spośród wszystkich państw zrzeszonych w OECD, Polska zajmuje 7. miejsce pod względem wysokości średniego rocznego współczynnika wzrostu (CAGR) wskaźnika produktywności pracy liczonego między danymi z 2000 i 2022 roku, który wynosi 3%. Największe wzrosty w tym okresie zanotowały: Rumunia (4,7%), Łotwa (4,1%) oraz Irlandia (4%).

Z kolei zgodnie z raportem Polskiego Instytutu Ekonomicznego produktywność pracy w średnich polskich firmach w ujęciu rocznym wynosi około 30 tys. Euro na jednego pracownika. Jest to prawie o połowę mniej niż wynosi średnia unijna i jednocześnie trzykrotnie mniej niż notują europejscy rekordziści. Widać jednocześnie wyraźny podział na kraje Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej. Te pierwsze, szczególnie kraje Beneluksu, wyróżniają się znacznie większą produktywnością niż państwa, które weszły do Unii po 2004 r. Produktywność pracy rośnie wraz ze wzrostem wielkości firmy, przy czym średnie polskie firmy miały produktywność nieco bardziej zbliżoną do małych niż do dużych. Udział innowacyjnych firm w ogólnej liczbie średnich przedsiębiorstw był w Polsce znacznie poniżej średniej unijnej (63%), a nasz kraj z wynikiem 37% wyprzedzał jedynie Węgry i Rumunię.

“CYFRYZACJA I ADOPCJA TECHNOLOGII MOGĄ PROWADZIĆ NIE TYLKO DO ZNACZNEJ POPRAWY PRODUKTYWNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW, ALE RÓWNIEŻ ZWIĘKSZYĆ ODPORNOŚĆ GOSPODARKI NA SZOKI, takie jak pandemia COVID-19 czy dynamicznie zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach światowych. Wzrost produktywności będzie kluczowy dla utrzymania wzrostu gospodarczego i tempa doganiania gospodarek zachodnich w obliczu wyzwań związanych ze starzeniem się społeczeństwa.”

Źródło: World Bank, 2023

INDEKS PRODUKTYWNOŚCI (USD, PPP, 2015=100)



Źródło: OECD, 2023



Źródło: Shutterstock

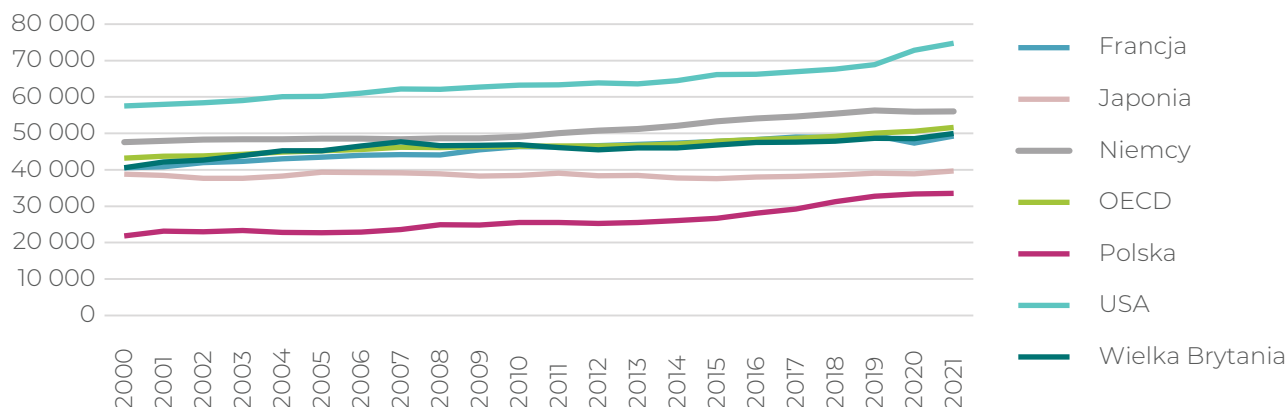
Jaka produktywność, takie wynagrodzenia

Pod względem średnich tygodniowych zarobków Polska plasuje się w dziesiątce najsłabiej zarabiających narodów spośród członków OECD. Mimo że od 2000 roku wskaźnik ten zanotował średni roczny współczynnik wzrostu (CAGR) na poziomie około 2%, to nadal sporo nam brakuje do innych państw, przykładowo, zarabiamy 45% tego, co Amerykanie oraz 60% tego, co Niemcy

Na tle regionu CEE nasza sytuacja wygląda nieco lepiej. Państwa Europy Środkowo-Wschodniej wraz z państwami bałtyckimi wykazują podobne trendy w kontekście zarówno rocznej

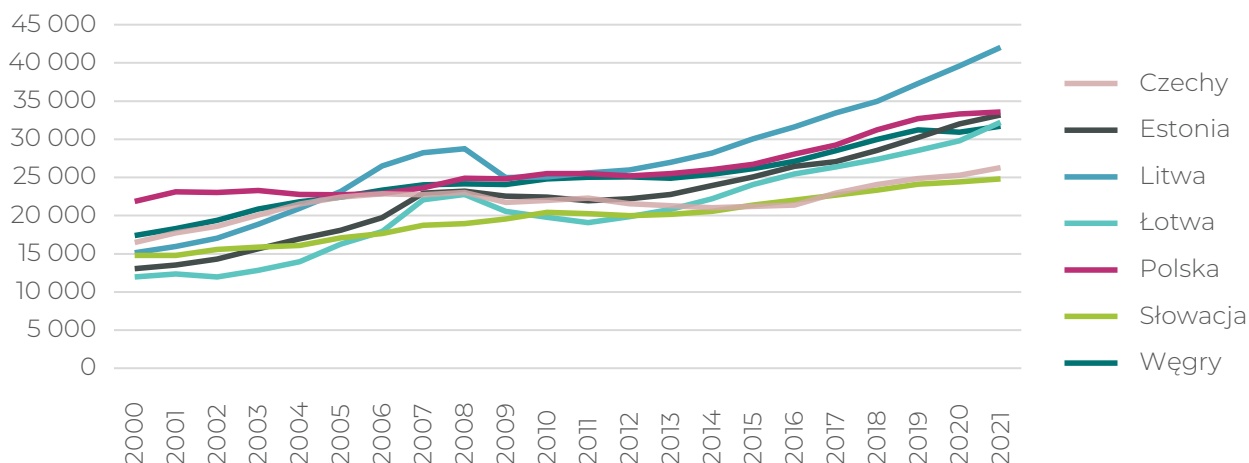
liczby przepracowanych godzin oraz średnich tygodniowych zarobków. W obu przypadkach Polska stoi niemal na czele swojej części Europy – pracujemy najwięcej, ale też zarobkami ustępujemy jedynie Litwinom. Plusem zaistniałej sytuacji jest fakt, że Polska wciąż stanowi atrakcyjne miejsce do pozyskiwania talentów za stawki konkurencyjne w stosunku do krajów zachodnich. W dużej mierze to właśnie ten trend jest prawdopodobnie odpowiedzialny za niski poziom bezrobocia. Mamy pracę, ale często nie stać nas na rodzinę, co uderza w bardzo istotny wskaźnik potencjału rynkowego – demografię.

ŚREDNIE WYNAGRODZENIE (USD, 2016 PPP)



Źródło: OECD, 2023

ŚREDNIE WYNAGRODZENIE (USD, 2016 PPP), POLSKA VS CEE



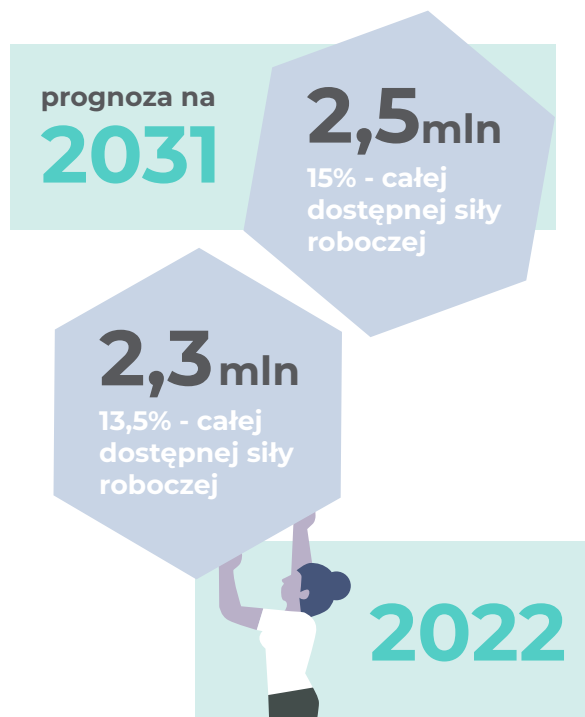
Źródło: OECD, 2023

Demografia – ciemne chmury dla Polski i Europy

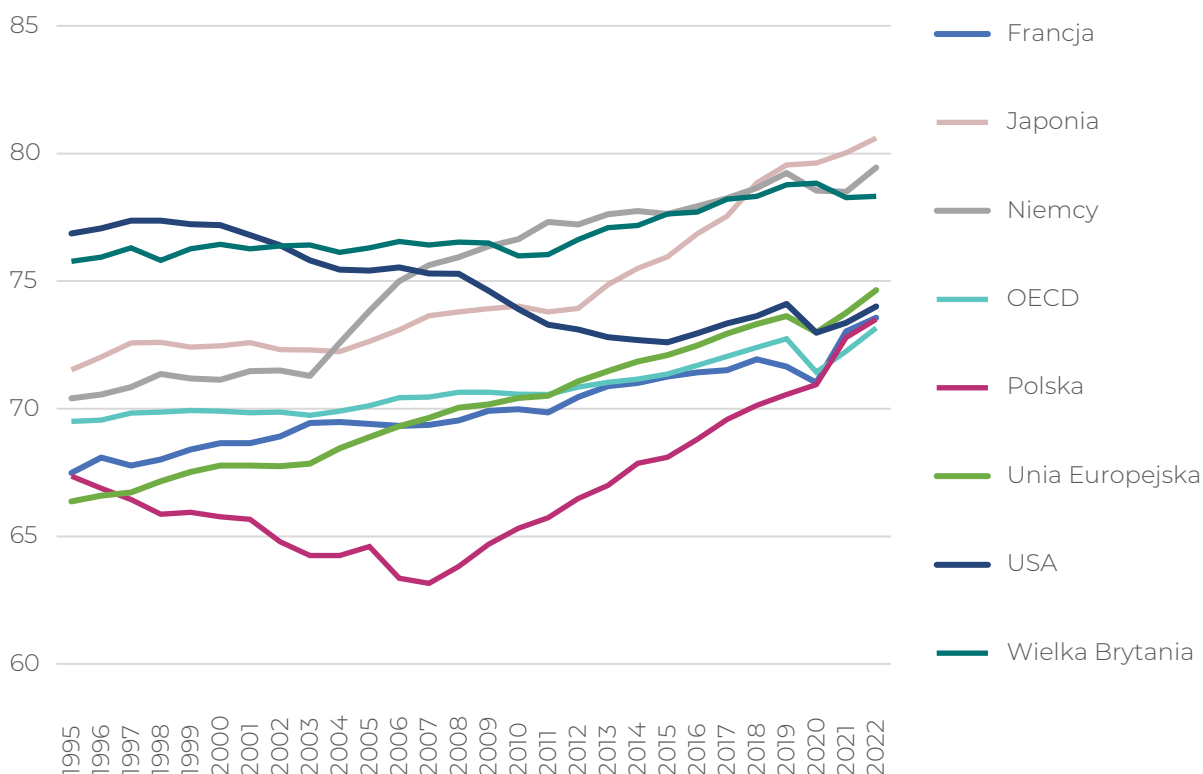
Według prognoz Oxford Economics, podaż pracy w kraju spadnie do 16,9 mln w 2031 roku, co stanowi spadek o 3% względem podaży w 2023 roku (17,5 mln). Systematycznie spada całkowita liczba osób w wieku produkcyjnym (15-64 lat). W Polsce liczba, która między 2021 a 2031 rokiem zmniejszy się o kolejne 4,6%. Społeczeństwo nadwiślańskie starzeje się więc szybciej niż reszta państw Starego Kontynentu, gdzie w Unii Europejskiej w tym samym okresie średni spadek osób w wieku produkcyjnym wyniesie 3,3%.

Z drugiej strony Polska w ostatnich 10 latach zanotowała jeden z największych wzrostów współczynnika aktywności zawodowej. Udział osób aktywnych zawodowo w całej populacji w wieku produkcyjnym wzrósł o 6,5 p.p. do 73,5% w 2022 roku. Jest to prawie dwukrotnie większy skok względem całej Unii Europejskiej, oraz trzykrotny w stosunku do państw OECD.

LICZBA OSÓB ZATRUDNIONYCH W SEKTORZE BIUROWYM WG EUROSTAT (POLSKA)



WSPÓŁCZYNNIK AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ [%]



Źródło: OECD, 2023

Komfort życia – mimo wszystko pozytywnie

Pomimo niższych wynagrodzeń, Polska plasuje się w czołówce państw europejskich, jeśli chodzi o zadowolenie obywateli. Ostatnie badania satysfakcji życia, prowadzone cyklicznie przez Eurostat w ramach unijnych statystyk dotyczących dochodów i warunków życia wskazują, że Polacy określają swoje ogólne poczucie satysfakcji z życia na poziomie 7,8 pkt w skali od 0 (zupełnie nieusatysfakcjonowany) do 10 (w pełni usatysfakcjonowany), co jest wynikiem wyższym niż średnia państw członkowskich Unii Europejskiej. W ramach tego badania Polacy ocenili również swoją satysfakcję z pracy (7,3 pkt) oraz satysfakcję z sytuacji finansowej (6,3 pkt). Dobre wyniki potwierdza również niepełne badanie z 2022 roku, w którym Polacy ocenili swoją ogólną satysfakcję z życia na 7,6 pkt, co jest wynikiem nieznacznie niższym od przedpandemicznego 2018 roku, ale wciąż wyższym od 7,3 pkt odnotowanych w 2013 roku.

Ponadto badania Eurostatu pokazują, że Polacy mniej chętnie pracują z domu, lub nie mają takiej możliwości jak w trakcie pandemii COVID-19. Zaledwie 12,6% osób zatrudnionych twierdzi, że czasami lub zazwyczaj wykonuje pracę zdalnie, gdzie w 2020 roku było to nieco ponad 18%. Dla porównania, w krajach skandynawskich wskaźnik ten plasuje się w 2022 roku w granicach 40%, w Niemczech jest to około 24%, natomiast największy odsetek pracy zdalnej notują Holendrzy, których ponad połowa deklaruje pracę z domu.



Źródło: Shutterstock





Nowe modele pracy – tak, ale 4-dniowy tydzień pracy musi poczekać

W świetle przedstawionych danych, zarówno w Polsce jak i Europie droga do trzech dni ustawowo wolnych od pracy jeszcze daleka. W obliczu silnej konkurencyjności ze strony gospodarki Stanów Zjednoczonych i państw dalekowschodnich wprowadzenie w naszym regionie zbyt daleko idących rozwiązań w zakresie zmniejszenia liczby godzin pracy bez sprawdzenia ich wpływu na naszą wydajność może okazać się „strzałem w kolano”. Uwzględniając uwarunkowania geopolityczne i gospodarcze takie rozwiązanie jak ustawy 4-dniowy tydzień pracy mogłoby zostać zastosowane na całym świecie jedynie w drodze ogólnoświatowego konsensusu. To jest jednak mało realne, a konkurencja gospodarek światowych nie pozostawia złudzeń. Nasza produktywność w ujęciu makro musi rosnąć, inaczej ktoś inny uzyska przewagę w tym wyścigu – a na to żaden kraj ani grupy krajów nie mogą sobie pozwolić.

Dobłą informacją jest, że różnica wynagrodzeń między Polską a pozostałymi rozwiniętymi gospodarkami Europy, w dalszym ciągu będzie generowała duże zainteresowanie wykwalifikowanymi pracownikami znad Wisły. W najbliższych latach bezrobocie w tej kategorii pracowników będzie minimalne, a niekorzystna dla pracodawców demografia dodatkowo wzmocni presję płacową.

Pomimo tego optymistycznego scenariusza może się okazać, że rynek biurowy niekoniecznie skorzysta ze wzrostu liczby pracowników wykonujących pracę biurową. Wiele ofert pracy na poziomie lokalnym i międzynarodowym dopuszcza wykonywanie pracy zdalnej, zarówno jako standard jak i w formie benefitów pracowniczych. To z kolei może spowodować, że nie wszyscy zatrudnieni na stanowiskach biurowych automatycznie staną się użytkownikami fizycznych biur. Już teraz duża liczba podnajmów lub zmniejszania użytkowanej przez niektórych najemców powierzchni skłania do refleksji, której rezultatem powinna być wnikliwa analiza możliwych scenariuszy wydarzeń.

POSTĘP technologiczny

i sztuczna inteligencja (AI)



Jak rozwój nowych technologii wpłynie na rynek nieruchomości komercyjnych, w tym możliwość skrócenia tygodnia pracy.

Zaawansowane technologie podbijają świat, przekształcając niemal wszystkie branże gospodarki i w istotny sposób wpływając na całą współczesną ekonomię. Przez tysiące lat kolejne odkrycia i wynalazki przyczyniały się do wzrostu produktywności i sposobu funkcjonowania społeczeństw rzucając wyzwanie prostym odtwórczym czynnościom i tym samym uwalniając przestrzeń do podejmowania bardziej kreatywnych (o wyższej wartości dodanej) zadań. Wejście w erę cyfryzacji jeszcze bardziej przyspieszyło ten proces, a wdrożenie elementów AI stanie się kolejnym, jeszcze bardziej istotnym

katalizatorem zmian, których nioczekiwane konsekwencje dotkną każdego z nas. Rynek nieruchomości komercyjnych nie stanowi w tym przypadku wyjątku. Pomimo istnienia znikomego prawdopodobieństwa, że fundamentalne mechanizmy działania branży zostaną zastąpione całkowicie nowym podejściem, to liderzy rynkowi powinni bacznie obserwować nowe trendy technologiczne, gdyż przyszłość przyniesie zarówno zagrożenia jak i przede wszystkim szanse biznesowe, które umiejętnie wykorzystane pozwolą osiągnąć sukces najlepiej przygotowanym.

Można niemal z całą pewnością stwierdzić, że zmiany na rynku nieruchomości będą miały głębszy niż do tej pory wymiar strukturalny. Wpływ tych zmian będzie zarówno bezpośredni - jako wynik rozwoju technologii wspomagających wzrost efektywności funkcjonowania samego rynku tzw. Proptech, jak i w bardziej istotny sposób pośredni - jako zmieniające się potrzeby firm wynajmujących nowoczesne powierzchnie, których strategiczne decyzje są kluczowym nośnikiem wartości nieruchomości komercyjnych. Oczywiście transformacja ta będzie zachodzić stopniowo i uwzględni specyfikę poszczególnych segmentów rynku, jednak nie ma wątpliwości, że już za kilkanaście lat rynek będzie wyglądał zupełnie inaczej niż do tej pory.

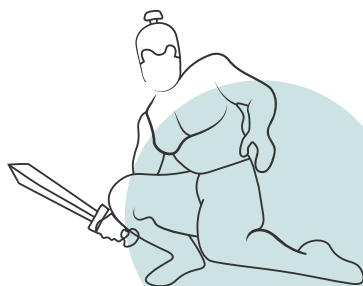
Nowe technologie, a co za tym idzie sposoby prowadzenia działalności przez firmy będą przekładać się zarówno na decyzje lokalizacyjne, jak również na wielkość zapotrzebowania i sposób wykorzystywania zajmowanych powierzchni. I nie dotyczy to jedynie powierzchni biurowych, ale również (choć w innym wymiarze) handlowych czy magazynowych. To z kolei znajdzie odzwierciedlenie w decyzjach i strategiach deweloperów i inwestorów kapitałowych, którzy już teraz, w momencie jeszcze większego przełomu, powinni myśleć w długoterminowej perspektywie o przyszłości swoich aktywów.



Źródło: Shutterstock

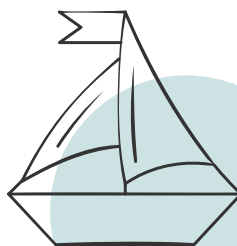
SZTUCZNA INTELIGENCJA

Krótką historia



W poemacie greckiego poety **Hezjoda „Prace i dni”** pojawia się wzmianka o olbrzymie z brązu, powszechnie uważanego za Talosa – stworzonego przez Boga strażnika Krety.

400
r.p.n.e.



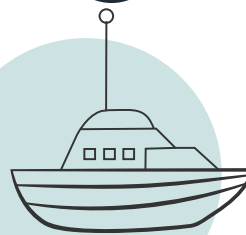
Arabski uczony Al-Dżazari projektuje urządzenia **mechaniczne**, w tym maszyny grające i mechanizmy napędzające łodzie – pierwsze urządzenia programowalne.

1206



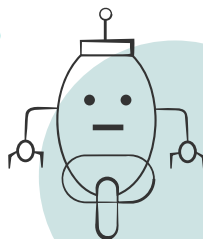
Nikola Tesla organizuje wystawę, na której prezentuje pierwsze, bezprzewodowe i zdalnie sterowane urządzenie – niewielką łódź. Miał rzekomo powiedzieć dziennikarzowi „New York Times”, że to zapoczątkuje wyścig robotów.

1914



1898

Na Uniwersytecie Paryskim **Leonardo Torres y Quevedo** prezentuje **skonstruowany przez siebie automat do gry w szachy**, który dzięki prostemu algorytmowi pokonuje ludzi w końcówce gry oraz sygnalizuje wszelkie niedozwolone ruchy.



Czeski pisarz Karel Čapek w swojej sztuce science fiction pt. „R.U.R.” popularyzuje słowo „robot”, które z czasem zastępuje słowo „automat”.

1920



Alan Turing osiągnął sukces sprzed 100 lat pt. „**Machiny obliczeniowe**”, w której praca w naśladowanie człowieka, znaną jako

1950

Obecnie żyjemy w świecie prześiąkniętym **big data** oraz **AI**. Nadal jednak jesteśmy daleko od stworzenia prawdziwej sztucznej repliki ludzkiej świadomości.



Dzisiaj

Komputer Deep Blue firmy IBM wygrywa partię szachów ze światowym mistrzem Garrim Kasparowem, co pokazuje, że sztuczna inteligencja rozwija się dynamicznie w zaciśnięciu laboratoriów.

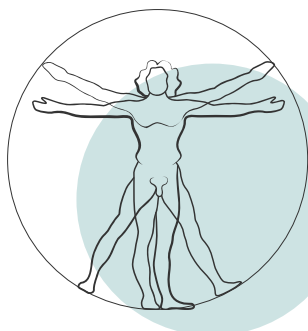
1997



Wzrasta zainteresowanie sztuczną inteligencją. **John Hopfield** opracowuje neuronalną sieć asocjacyjną, a **Paul Benioff przedstawia kwantową maszynę Turinga**. Nie zapobiega to jednak zahamowaniu rozwoju sztucznej inteligencji.

lata
80'





Leonardo da Vinci sporządza szkice „sztucznego człowieka”. W 2002 r. Mark Rosheim, znany z projektowania robotów na potrzeby NASA, odtwarza urządzenie, które wykonuje płynne ruchy.

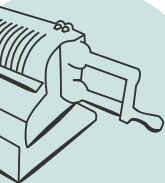
1495



Esej Thomasa Bayesa

na temat prawdopodobieństwa zdarzenia przeciwnego i parametrów rozkładu dwumianowego zostaje odczytany po śmierci autora w gronie brytyjskiego towarzystwa naukowego Royal Society. Dzieło staje się podstawą teoretyczną wnioskowania bayesowskiego i twierdzenia Bayesa.

1763



Lady Ada Lovelace pisze pierwszy współczesny program komputerowy.

Wraz z Charlesem Babbagem, jednym z „ojców komputerów”, tworzą wybitną parę – ona koncentruje się na programach, a on na konstruowaniu maszyn liczących.

1843



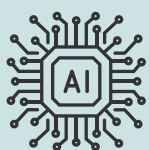
1818

Ukazuje się anonimowo opublikowana powieść autorstwa **Mary Shelley** pt. „**Frankenstein, czyli współczesny Prometeusz**”, uważana za jedną z pierwszych książek z gatunku science fiction i pierwszy przejaw AI w kulturze masowej.

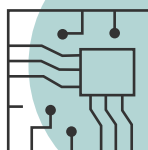
ng – zainspirowany
mi Lady Lovelace
lat – publikuje
**Maszyny
owe i inteligencja**”,
zedstawia „zabawę
wanie”, powszechnie
„test Turinga”.

Na konferencji w Dartmouth pojawia się po raz pierwszy termin „**sztuczna inteligencja**” i rozpoczyna się okres badań nad AI. Frank Rosenblatt opracowuje perceptron, a na Uniwersytecie Stanforda powstaje **MADALINE** – pierwsza sztuczna sieć neuronowa o praktycznym zastosowaniu.

1959



1965



Gordon Moore, współzałożyciel firmy Intel, zauważa, że liczba tranzystorów na układzie scalonym podwaja się co dwa lata, a w tym samym czasie cena komputerów spada o połowę. Ta obserwacja została nazwana prawem Moore'a.

Kolejny popularny film zwiastuje rychły koniec stagnacji w rozwoju sztucznej inteligencji. Spektakularny sukces odnosi „**Nowa nadzieja**” - pierwszy film z serii „**Gwiezdnych wojen**”. Występujące w nim dwa przyjazne i pomocne roboty C3PO oraz R2D2 stają się kultowe.

1977



Film Stanleya Kubricka

„2001: Odyseja Kosmiczna”

wywołuje coraz więcej pytań dotyczących sztucznej inteligencji, ale zainteresowanie nią maleje pomimo opracowania ELIZY – pierwszego interaktywnego chatbota. Następuje zahamowanie rozwoju sztucznej inteligencji.

lata
60'

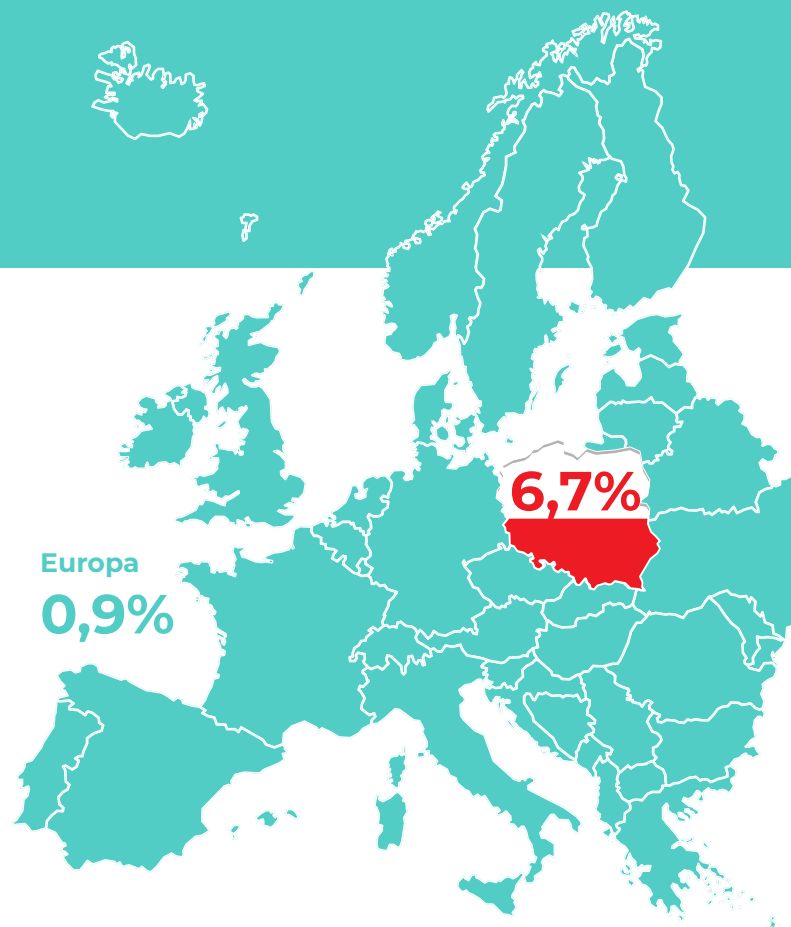
Biura

Na przestrzeni lat wraz z postępem cyfryzacji i rozwojem nowych modeli zarządzania przeobrażeniu ulegała funkcja i sposób aranżacji powierzchni biurowej. Równolegle do tych zmian popyt na biura wzrastał, pomimo stopniowej redukcji efektywnego czasu pracy. Wyjaśnieniem tego faktu jest rozwój ekonomiczny i pojawienie się szeregu nowych, wygenerowanych przez postęp miejsc pracy, które wcześniej funkcjonowały jedynie w sferze literatury science-fiction. To właśnie analitycy biznesowi czy specjaliści IT zaczęli zajmować kolejne metry nowej powierzchni.

Dodatkowo, wzrost zamożności przedsiębiorców i pojawienie się niezaspokojonych potrzeb wynikających z coraz bardziej różnorodnych sposobów świadczenia pracy spowodował znaczącą segmentację rynku.

Oprócz tradycyjnych biur w centrum, również w innych lokalizacjach pojawiły się oferujące zróżnicowany standard i modele najmu biura dla firm BPO/SSC, czy dopasowane do elastycznego modelu pracy biura co-workingowe i serwisowane. Widać więc, że do tej pory nowoczesne technologie wspierały rozwój rynku zarówno pod względem całkowitych wolumenów jak i typu dostępnej powierzchni. Co jednak dalej...

Szersza adaptacja rozwiązań AI stanie się w najbliższych latach jednym z istotnych



ŚREDNIA ROCZNA STOPA WZROSTU ILOŚCI POWIERZCHNI BIUROWEJ (Q1 2010 – Q2 2023)

czynników stymulujących wzrost produktywności – w znacznej części w zakresie wartości dodanej generowanej przez pracowników biurowych. W konsekwencji, w połączeniu z niekorzystnymi dla pracodawców zmianami demograficznymi można domniemywać, że czas zatrudnionych w biurach specjalistów stanie się jeszcze bardziej wartościowy. Wiele firm z uwagi na koszty będzie zapewne zwiększać zakres obowiązków pracowników, a w relacji popytu i podaży na pracę ustali się nowy punkt równowagi pomiędzy wynagrodzeniami a czasem wolnym. Jednocześnie obie strony równania będą prawdopodobnie poszukiwały sposobów na oszczędzanie czasu w zakresie związanym z realizacją podstawowych potrzeb pracownika, co można przypuszczać ugruntuje pozycję pracy zdalnej lub „work from anywhere” jako realnej alternatywy dla typowego biura.

Scenariusze na przyszłość

Nawet przy takim założeniu dla rynku biurowego wciąż istnieje wiele możliwych scenariuszy wydarzeń, z których przynajmniej trzy stanowią dobry punkt odniesienia.

W pierwszym wariantcie można przyjąć, że wzrost pracy zdalnej odciąży infrastrukturę komunikacyjną i pozwoli części dojeżdżających do biur pracowników na wymierne oszczędności czasowe. Tym samym ustali się nowy poziom równowagi, który prawdopodobnie pod tym względem będzie faworyzował powierzchnie biurowe dostępne w centralnych częściach miast. Nie będzie to jednak oznaczać, że cała działalność biurowa skoncentruje się wokół centrum. Wręcz przeciwnie, poza centrum będą coraz częściej pojawiać się nowe koncepty biurowe umożliwiające bardziej elastyczne podejście do wynajmu stanowiska pracy oraz takie, które będą działać w oparciu o większą integrację z innymi usługami (mix-use). To wszystko oczywiście przy wymiernym udziale pracy zdalnej.

Drugą możliwością jest zbliżenie się do koncepcji 15-minutowego miasta, gdzie w znacznie większym stopniu niż do tej pory będą

powstawać i funkcjonować biura zlokalizowane w bezpośrednim sąsiedztwie naszego miejsca zamieszkania (jako siedziby główne lub satelickie). To z kolei wpłynie na decentralizację urbanistyki i stopniowe zanikanie dużych skupisk biurowych, rozbijając monokulturę obserwowaną w wielu dzielnicach miast. Udział pracy zdalnej osiągnie poziom podobny lub większy niż w wariantcie pierwszym.

Trzecią najbardziej radykalną możliwością, która ze względu na potrzebę dużego skoku technologicznego pozostaje jak na razie w przestrzeni uniwersum „Gwiezdných Wojen,” jest to, że większość pracowników biurowych wykonywać będzie pracę całkowicie z domu lub nawet z każdego innego miejsca na ziemi. Rola biur ograniczona zostanie jedynie do hubów technologicznych, gdzie roboty i AI będą zarządzały infrastrukturą i komunikacją wewnątrz firmy, koordynując pracę rozproszonych specjalistów i gdzie w spotkaniach będą uczestniczyły nasze hologramy lub awatary. Ta opcja, chociaż na dzień dzisiejszy najmniej realna, wydaje się być jednak tylko kwestią czasu.



Niezależnie od scenariusza najbliższa przyszłość należeć będzie do biur elastycznych, hybrydowych i zdecentralizowanych, a także wspierających pracowników w różnych obszarach tzw. „well-being” z uwzględnieniem kwestii takich jak wyższa jakość powietrza, inteligentne oświetlenie, ergonomiczne meble, zrównoważone praktyki i dedykowane miejsca do wypoczynku, by wymienić tylko kilka.

W procesach deweloperskich pojawi się także więcej projektów transformujących istniejące budynki i powierzchnie zarówno pod kątem funkcji samych obiektów jak również towarzyszącej im infrastruktury. Dodatkowym katalizatorem będą kwestie związane z ESG i taksonomią preferującą ekologiczne i nowocześniejsze budynki.

Większa elastyczność będzie powiązana z szerszym wykorzystaniem technologii wspierających pracę z dowolnego miejsca na świecie. Przykładem rozwiązań tego typu może być wirtualne biuro, takie jak Infinite Office firmy Meta, czy kapsuły robocze „work pods” firmy Jupe.

To wszystko pokazuje, że biura przyszłości będą musiały zaoferować więcej niż tylko biurko i, na ile to możliwe, stać się bardziej dostępne pod względem komunikacyjnym. Tylko wtedy będą mogły skutecznie konkurować z pracą w domu czy innego miejsca na ziemi.

W średnioterminowej perspektywie możemy spodziewać się większej liczby umów najmu zawieranych na krótsze terminy, ponieważ firmy zabezpieczają swoje zasoby dla określonej liczby pracowników lub z uwagi na krótkookresowe projekty. Jeżeli jednak biuro stanie się jedynie naszpikowaną technologią przestrzenią, to prawdopodobnie dłuższe umowy powrócą ze zdwojoną siłą, aby zapewnić ciągłość systemów i bezpieczeństwo prowadzenia działalności.



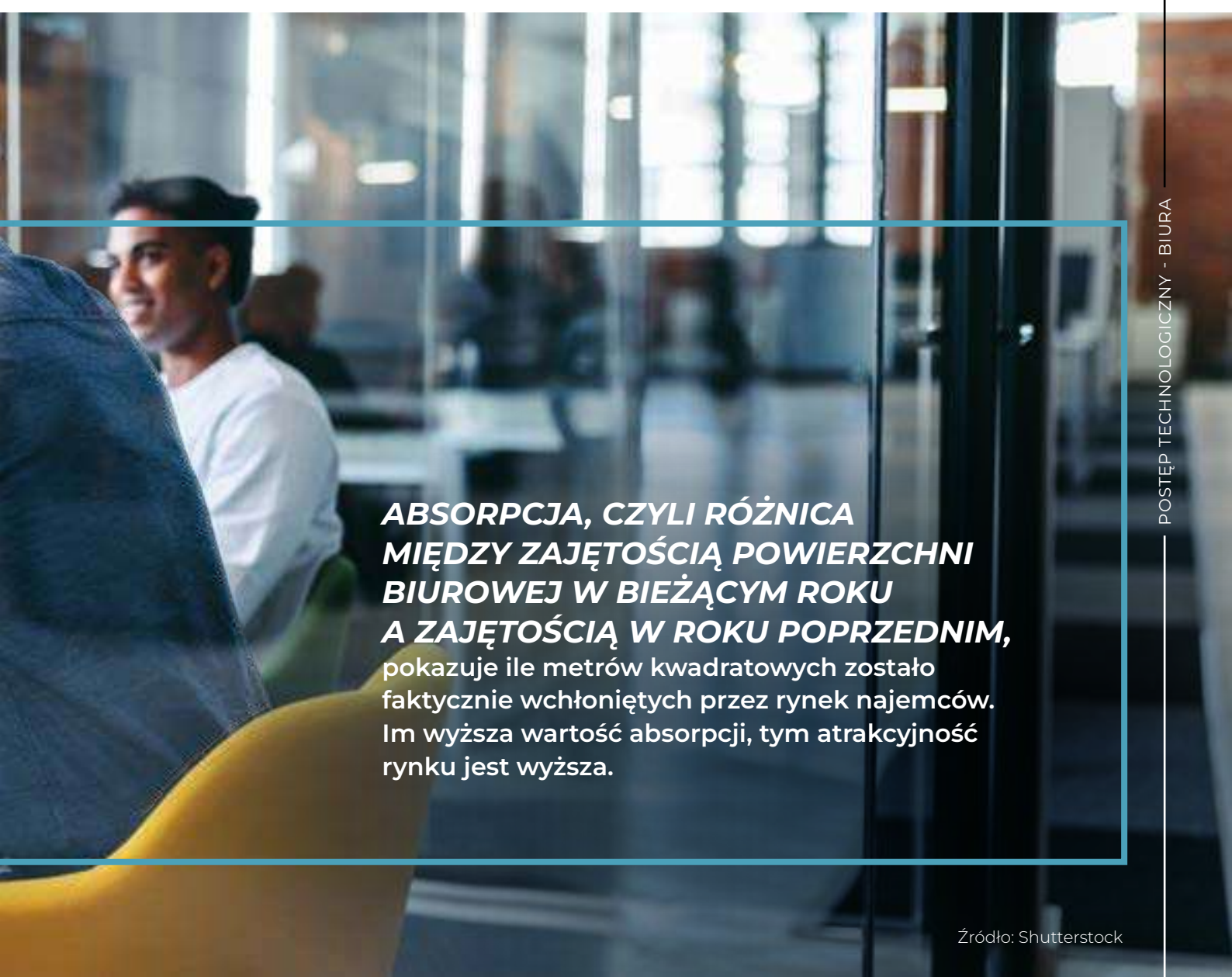
Źródło: www.dazeen.com



Popyt i podaż

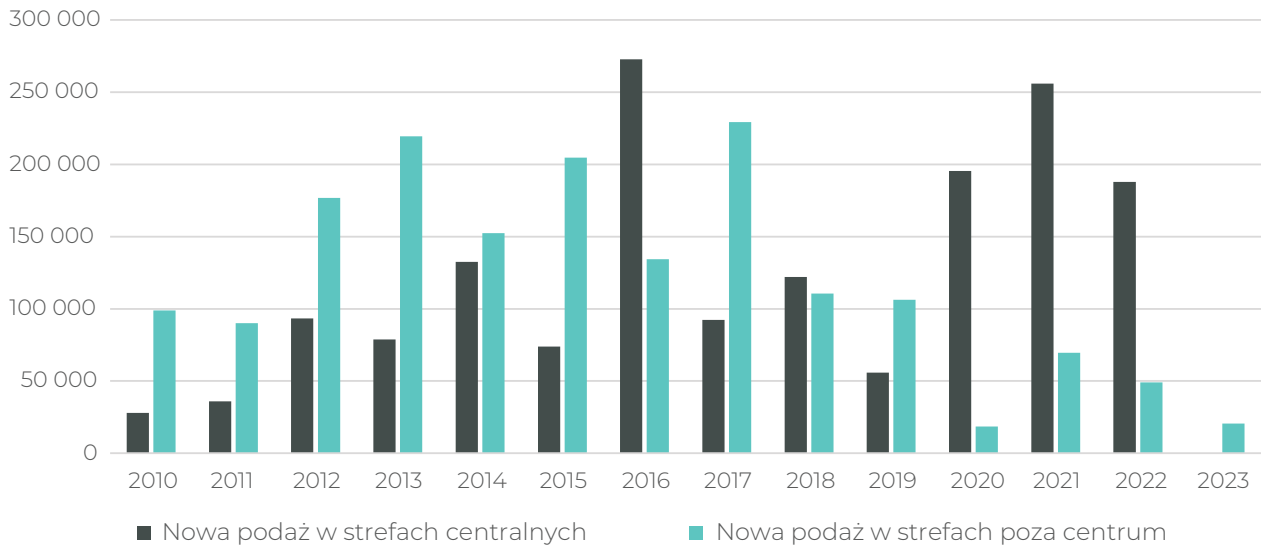
Zarówno przy oryginalnym założeniu i praktycznie we wszystkich analizowanych scenariuszach widoczna jest duża presja na ograniczenie tempa rozwoju ilości tradycyjnej powierzchni biurowej. Coraz częściej w różnych rejonach świata będziemy obserwować przewagę wyburzeń i modernizacji biurowców nad nowymi realizacjami. W Polsce, a w szczególności w Warszawie, taka sytuacja raczej będzie rzadkością, ale chwilowe spadki zajmowanej przez najemców powierzchni będziemy zauważać coraz częściej – w szczególności w mniej atrakcyjnych lokalizacjach.

Ten trend znajduje swoje odzwierciedlenie również w danych rynkowych zbieranych w ostatnich kilkunastu latach dla stołecznych biur. Po zestawieniu nowej podaży oraz wskaźnika absorpcji, w podziale na strefy centralne (Śródmieście, Bliska Wola, COB) oraz strefy poza centrum, można wyczytać że w okolicach 2019 roku zaczęła intensywnie wzrastać atrakcyjność tych pierwszych mimo tego, że przez niemal całą poprzednią dekadę dominowały obszary zlokalizowane poza ścisłym centrum miasta.



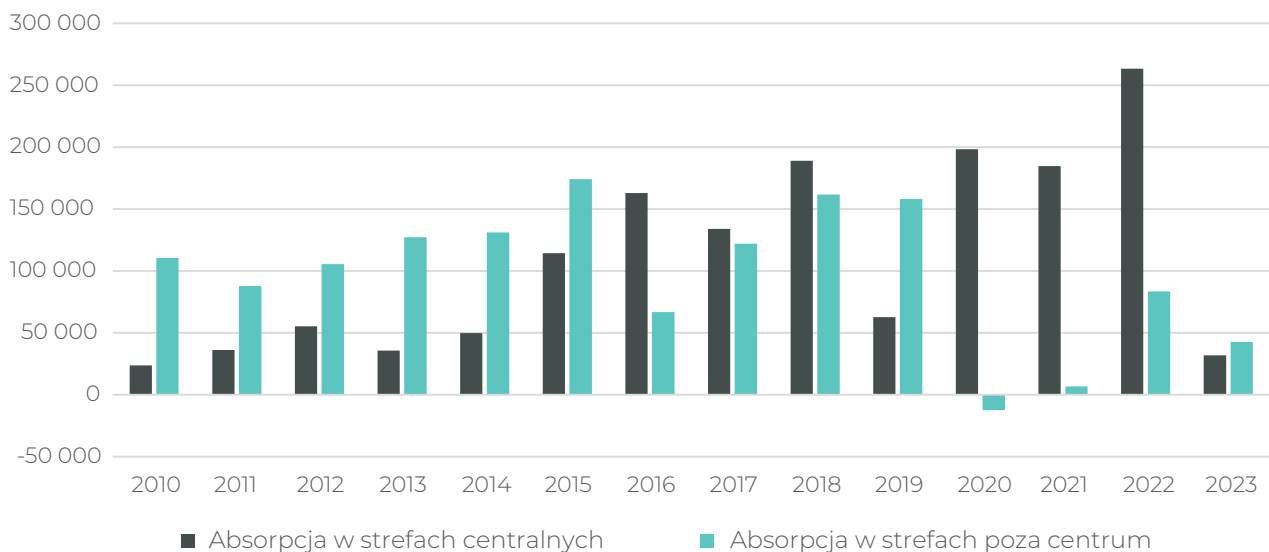
ABSORPCJA, CZYLI RÓŻNICA MIĘDZY ZAJĘTOŚCIĄ POWIERZCHNI BIUROWEJ W BIEŻĄCYM ROKU A ZAJĘTOŚCIĄ W ROKU POPRZEDNIM, pokazuje ile metrów kwadratowych zostało faktycznie wchłoniętych przez rynek najemców. Im wyższa wartość absorpcji, tym atrakcyjność rynku jest wyższa.

NOWA PODAŻ W WARSZAWIE



Źródło: BNP Paribas Real Estate

ABSORPCJA W WARSZAWIE (M²)



Źródło: BNP Paribas Real Estate

Scenariusze na przyszłość

Jednym z efektów dalszego postępu w dziedzinie AI będzie prawdopodobnie zastąpienie pracowników wykonujących podstawowe procesy administracyjne, często realizowane w ramach BPO (Business Process Outsourcing) / SSC (Shared Service Centers), bardziej wydajnymi systemami IT/AI. W Polsce od 2016 r. udział sektora BPO/SSC stanowił ok. 17% wszystkich zawartych transakcji najmu. Umożliwiło to powstanie szeregu nowych

budynków biurowych, często zlokalizowanych z dala od centrów miast, z dużą ilością powierzchni na piętrze oraz podstawowym standardem aranżacji. Długoterminowo, przyszłość tego typu obiektów pozostaje więc pod dużym znakiem zapytania, w szczególności, że już w całkiem nieodległej przyszłości ilość powierzchni biurowej w przeliczeniu na liczbę pracowników danej firmy będzie mniejsza niż dotychczas.

Rozkład liczby centrów biznesowych według typu

1803

Łączna liczba centrów
usług biznesowych
w Polsce w 2023

31

Liczba centrów
biznesowych
powstałych w 2022 r.
(najwięcej we Wrocławiu,
Trójmieście i Poznaniu)

2,4%
Model hybrydowy

12,8%
R&D

15,5%
BPO

24,1%
SSC / GBS

45,3%
IT

Źródło: Sektor nowoczesnych
usług biznesowych w Polsce 2023,
Związek Liderów Sektora Usług
Biznesowych (ABSL), BNP Paribas
Real Estate Poland

285 tys. m²**(19% całości)**

Łączny wolumen transakcji
najmu zrealizowanych przez
firmy BPO/SSC w 2022
w Polsce

Źródło: BNP Paribas Real Estate

Jest jednak nadzieja. Nawet w obliczu zmian biura pozostają krytyczne dla firm i ich pracowników, ponieważ wartości, jakie wnoszą te przestrzenie robocze są nieocenione i czasy pandemii Covid-19 pokazały jak istotne są dla ludzi. Elementy takie jak poczucie wspólnoty, lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, skoncentrowaną produktywność oraz lepszą komunikację i współpracę między zespołami, stanowią też silny czynnik motywujący, który trudno wyeliminować nawet przy nowoczesnych metodach zarządzania. Jednocześnie, chociaż wiele zawodów biurowych zniknie, w ich miejsce pojawią się nowe, które do pewnego stopnia zneutralizują negatywny wpływ demografii i nowych modeli pracy.

Technologia a 4-dniowy model pracy

Wzrost produktywności dzięki nowym technologiom i AI może otworzyć przestrzeń dla wdrożenia 4-dniowego tygodnia pracy, ale wątpliwe, aby stało się to w przewidywalnym horyzoncie czasowym. Jest to proces bardziej złożony. Dużo łatwiej od strony operacyjnej i organizacyjnej wdrożyć elastyczny czas pracy, który połączony z możliwością pracy zdalnej czy „work from anywhere” pozwoli na znalezienie w relacji pracownika i pracodawcy rozwiązania „win-win”.



I co dalej....

Dotychczasowy postęp technologiczny nie zatrzymał popytu na biura. Wręcz przeciwnie, dane wskazują, że rozwój rynku w ostatnich dziesięcioleciach osiągnął niespotykaną dotąd skalę. Wejście AI może więc, ale nie musi oznaczać odwrócenia tego trendu. Możliwe jednak, że dochodzimy do punktu, w którym technologia ustali inny porządek, w którym nowe modele pracy zaczną dominować, rynek

biurowy będzie musiał zaakceptować niższe tempo wzrostu, a budynki będą musiały oferować najemcom jeszcze więcej wartości dodanej. Do wynalezienia samolotu wydawało się, że pozycja „kolei żelaznej” jest niezagrożona. Wystarczył jednak jeden „czarny łabędź technologii” w postaci wynalezienia samolotu, a zmiany okazały się nieodwracalne. Co będzie, jak ktoś kiedyś wynajdzie urządzenie do teleportacji?

UKŁAD OTWARTY BIURA

**1950s****43**godzin pracy
na tydzień

BOKSY

**1960s****41**godzin pracy
na tydzień

ERGONOMIA

**1970s****40**godzin pracy
na tydzień

SZKŁO I BETON

**1980s****43**godzin pracy
na tydzień

BIURO O PLANIE OTWARTYM

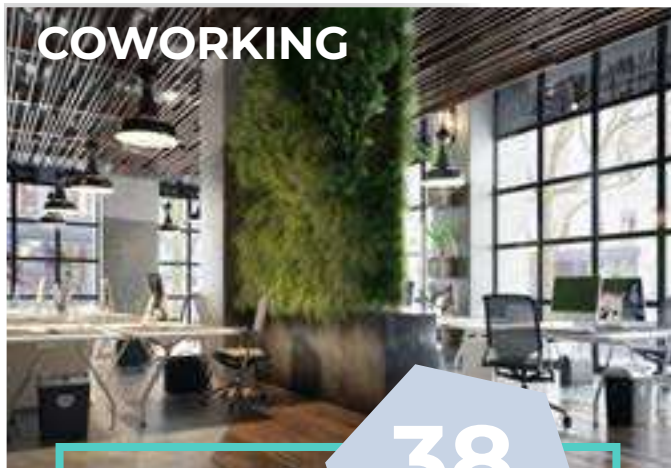


1990s

39

godzin pracy
na tydzień

COWORKING

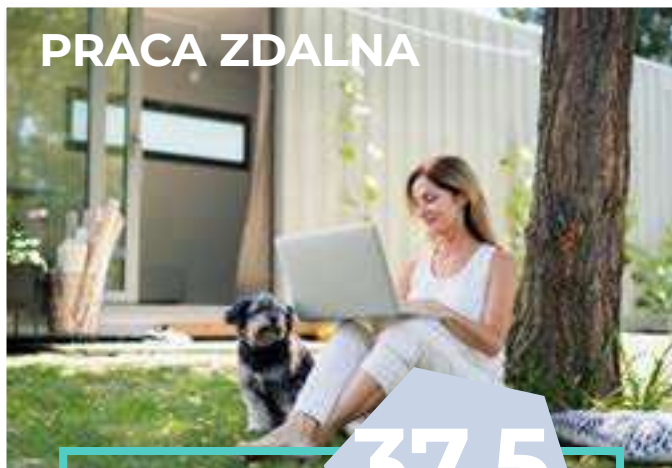


2000s

38

godzin pracy
na tydzień

PRACA ZDALNA



2010s

37,5

godziny pracy
na tydzień

DOBROSTAN W CENTRUM



2030s

36

godzin pracy
na tydzień

PRACA HYBRYDOWA



2100s

30

godzin pracy
na tydzień

Źródło: opracowanie własne
na podstawie www.hubblehq.com

Handel i usługi

Zmiany w segmencie handlowym będą jeszcze bardziej gwałtowne, przy czym transformacja odbywa się już teraz na naszych oczach. Pojawiają się sklepy bezobsługowe, a e-commerce staje się coraz bardziej efektywny w dotarciu z ofertą i zakupami do swoich klientów. Wiele galerii handlowych z centrów zakupowych przekształca się w miejsca do spędzania wolnego czasu z dużym komponentem rozrywkowym i gastronomicznym. Mniej atrakcyjne sklepy wielkopowierzchniowe pustoszeją i będą musiały znaleźć nowy pomysł na przyciągnięcie klientów, albo w przyszłości skazane będą na zmianę funkcji zajmowanych przestrzeni czy terenów.

Myli się jednak ten, kto uważa że sklepy stacjonarne szybko znikną z naszej rzeczywistości. Wiele „ludzkich” nawyków wciąż nam towarzyszy i prawdopodobnie zostaną z nami jeszcze długo. Chociaż zakupy online na pewnych polach mają dużą przewagę (wygoda, szeroki wybór sklepów internetowych i asortymentu, atrakcyjne promocje, coraz szybsze dostawy), to póki co technologia nie jest w stanie zastąpić możliwości fizycznego kontaktu z danym produktem. Możliwość oceny na własne oczy jakości towaru, czy po prostu przymierzenia wypatrzonego w sklepie butów lub ubrań dla wielu osób pozostaje bezcenna. Po okresie pandemii handel tradycyjny powrócił zatem do łask konsumentów, nie oznacza to jednak, że nie możemy zaobserwować w tym segmencie nadchodzących zmian – zbliżających do siebie sprzedaż klasyczną z tą digitalową.

Nowe technologie, w tym rozwiązania digital signage radykalnie zmieniają sklepy i sposób robienia zakupów. Kasy i stojący za nimi sprzedawcy czy papierowe etykiety przejdą

do lamusa i zastąpią je samoobsługowe kioski i elektroniczne ceny. Będziemy mogli też zapomnieć o kolejkach do przymierzalni, ponieważ większość ubrań będzie można mierzyć w wirtualnym lustrze, a czas dostawy zamówionego towaru będzie niemal natychmiastowy. Rzeczywisty proces zakupowy będzie niemal w całości interaktywny i kompatybilny ze smartfonem konsumenta. Odpowiednia aplikacja zaplanuje również trasę i wyznaczy optymalną kolejność sklepów, które klient będzie chciał odwiedzić. Zbliżając się do wybranego sklepu, otrzymamy wiadomość z kuponem rabatowym ważnym tylko dziś i na produkt, nad którym zastanawialiśmy się już od dłuższego czasu. W taki sposób sklepy stacjonarne, będą starały się przyciągnąć klientów, efektywnie konkurując z handlem internetowym.



Źródło: Shutterstock

Potencjalny wpływ AI na handel detaliczny

OPROGRAMOWANIE ROZPOZNAJĄCE TWARZ, uczenie maszynowe i przetwarzanie języka naturalnego umożliwiającego wykorzystywanie wirtualnych asystentów, którzy witają klientów, przewidują ich zamówienia i udzielają wskazówek

AUTONOMICZNE DRONY, korzystające z technologii uczenia głębokiego, dostarczają towary klientom; radzą sobie z przeszkodami i nieobecnością odbiorcy

TECHNOLOGIE ROZPOZNAWANIA I PRZETWARZANIA OBRAZÓW oraz uczenie głębokie identyfikują towary, które klienci wkładają do toreb; po odczytaniu danych z czujników rozwiązania AI umożliwiają automatyczną płatność z pominięciem kasy

SYSTEMY UCZĄCE SIĘ PERSONALIZUJĄ PROMOCJE, dopasowując je do kupujących; rozmieszczone w sklepie przesyłają oferty bezpośrednio na smartfony klientów



INTERAKTYWNE MONITORY I BLATY wyposażone w technologie rozpoznawania i przetwarzania obrazów oraz uczenie głębokie identyfikują towary i sugerują produkty komplementarne, dopasowane do stylu życia kupującego

AUTONOMICZNY WÓZEK NA ZAKUPY porusza się wraz z klientem w sklepie; potrafi samodzielnie trafić do samochodu lub robota czy drona realizującego dostawę do domu

SKLEPY AKTUALIZUJĄ I OPTIMALIZUJĄ CENY W CZASIE RZECZYWISTYM. Uczenie maszynowe wykorzystuje dane dotyczące cen u konkurencji, pogody lub stanu zapasów, aby maksymalizować przychody

ROBOTY KORZYSTAJĄCE Z AI MONITORUJĄ POZIOM ZAPASÓW, rozpoznają puste pułki i uzupełniają towary; inne roboty napełniają torby w magazynie



Zbliżanie się do ideału 15-minutowych miast i większa ilość pracy zdalnej czy „work from anywhere” może również oznaczać mniejsze zapotrzebowali na lokale handlowe i usługowe towarzyszące niektórym dużym skupiskom biurowym czy centrom miast. Handel miejski stanie się prawdopodobnie bardziej rozproszony i ukierunkowany na zaspokajanie potrzeb pracowników w pobliżu miejsca ich zamieszkania. Na znaczeniu jeszcze bardziej zyskają centra typu convenience zlokalizowane blisko domu, odpowiadające na podstawowe potrzeby pracownika (zakupy, restauracje, usługi).

Dodatkowo, spodziewamy się również wzrostu liczby i łącznego obrotu sklepów specjalizujących się w sprzedaży produktów organicznych. Wzrost świadomości w zakresie zdrowego odżywiania powoduje, że coraz większa część społeczeństwa zwraca uwagę na skład produktów, ich pochodzenie oraz sposób produkcji, a także szuka produktów ekologicznych i fair trade.

Źródło: Shutterstock

4-dniowy tydzień pracy nie dla handlu?

Skrócenie tygodnia pracy w handlu wydaje się jednak na dzień dzisiejszy trudne do wyobrażenia. Podczas gdy w dodatkowy dzień wolny (zapewne piątek) przedstawiciele części sektorów gospodarki mogliby wstrzymać aktywność, to w przewidywalnej przyszłości nie dotyczy to sektora handlu detalicznego. Wiele stacjonarnych punktów handlowych i usługowych stanowi wyraźną odpowiedź na potrzeby konsumentów i powinny funkcjonować praktycznie codziennie. Dlatego praca przez cztery dni w tygodniu przy zachowaniu 40-godzinnego wymiaru pracy wymagałaby w tym sektorze istotnych zmian w organizacji pracy. Dodatkowo, skrócenie czasu pracy o osiem godzin, wiązałoby się z koniecznością zwiększenia zatrudnienia, jeszcze bardziej komplikując

i tak już trudną sytuację kadrową w sektorze handlu detalicznego. Jednak szersza adaptacja technologii i większa automatyzacja obsługi przyniesie prawdopodobnie nowe rozwiązania, które w przyszłości mogą częściowo usunąć bariery i umożliwić przedsiębiorcom na szerszą adaptację elastycznego lub skróconego czasu pracy. W gastronomii sytuacja wygląda na jeszcze bardziej złożoną. Ktoś musi pracować, chyba że w naszym życiu zadowolimy się posiłkami przygotowanymi i serwowanymi przez obdarzone elementami sztucznej inteligencji roboty, a to wcale nie jest scenariusz z gatunku niemożliwych...

Przemysł i magazyny

Przyszłość rynku powierzchni przemysłowo – logistycznej jawi się wyłącznie w pozytywnych barwach. Więcej technologii w naszym życiu to więcej miejsc do jej wytwarzania i magazynowania składników produkcji. To w powiązaniu ze wzrostem światowej konsumpcji wskazuje, że potencjał branży jest olbrzymi. Zgodnie z szacunkami Facts & Factors globalna wartość tego segmentu rynku mierzona wysokością rocznych przychodów będzie do 2028 r. wzrastać w tempie 8,3% rocznie. Z kolei w Polsce na przełomie ostatnich 10 lat ilość nowoczesnej powierzchni magazynowo produkcyjnej wzrosła aż czterokrotnie.

Nowa rzeczywistość to również, w obliczu transformacji łańcuchów dostaw, zwiększenie roli i zapotrzebowania na magazyny „last-mile delivery” które wspierają lub wspierających zintegrowaną sieć dystrybucji towarów i produktów, w tym działalność e-commerce.

Zmiany przyniosą nie tylko dodatkowy popyt, ale również zwiększenie zaawansowania technologicznego obiektów magazynowo – produkcyjnych. Oczekujemy, że wdrożenie technologii Internetu rzeczy (IoT), rzeczywistości wirtualnej (VR), dronów, a także dalsza cyfryzacja operacji zoptymalizują wydajność funkcjonowania branży, obniżą koszty operacyjne oraz pozwolą na lepszą kontrolę zapasów. To z kolei stworzy w przyszłości przestrzeń do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i wdrożenia elastycznych modeli pracy w branży.

14,5%
CAGR

**Roczna składana
stopa wzrostu
zasobów powierzchni
magazynowej
2014-2023**



A co z 4-dniowym tygodniem pracy?

Wraz ze wzrostem robotyzacji i wejściem w kolejny etap rozwoju przemysłu 4.0 pojawi się coraz więcej przestrzeni do realizacji przez pracowników zadań w formule zdalnej, niemniej wprowadzenie „work from anywhere”, a tym bardziej 4-dniowego tygodnia pracy w wielu organizacjach takich jak np. firmy produkcyjne, wydaje się obecnie mało realne. Może się to jednak zmienić wraz z postępem w druku 3D, automatyzacji, wirtualnej reprezentacji

realnych obiektów („digital twin”) i innych technologiach. Przy odpowiedniej strategii, procesach organizacyjnych, technologiach i – co najważniejsze – przywództwie, o wiele więcej firm, zespołów i funkcji, niż można by przypuszczać, może skorzystać z takiego podejścia. To wszystko będzie jednak kolejnym mocnym impulsem do rozwoju nowego typu magazynów i przestrzeni produkcyjnych.



Happy / unhappy end

W dobie postępującej cyfryzacji, robotyzacji i nowych możliwości w zakresie AI, każdy z rynków nieruchomości komercyjnych będzie musiał zmierzyć się ze swoimi wyzwaniami. Skrócenie tygodnia jest tylko odzwierciedleniem innych trendów i chociaż mało prawdopodobne, że taki scenariusz nastąpi, to jednak nieuchronne zmiany dotkną fundamentów funkcjonowania branży.

Okiem eksperta

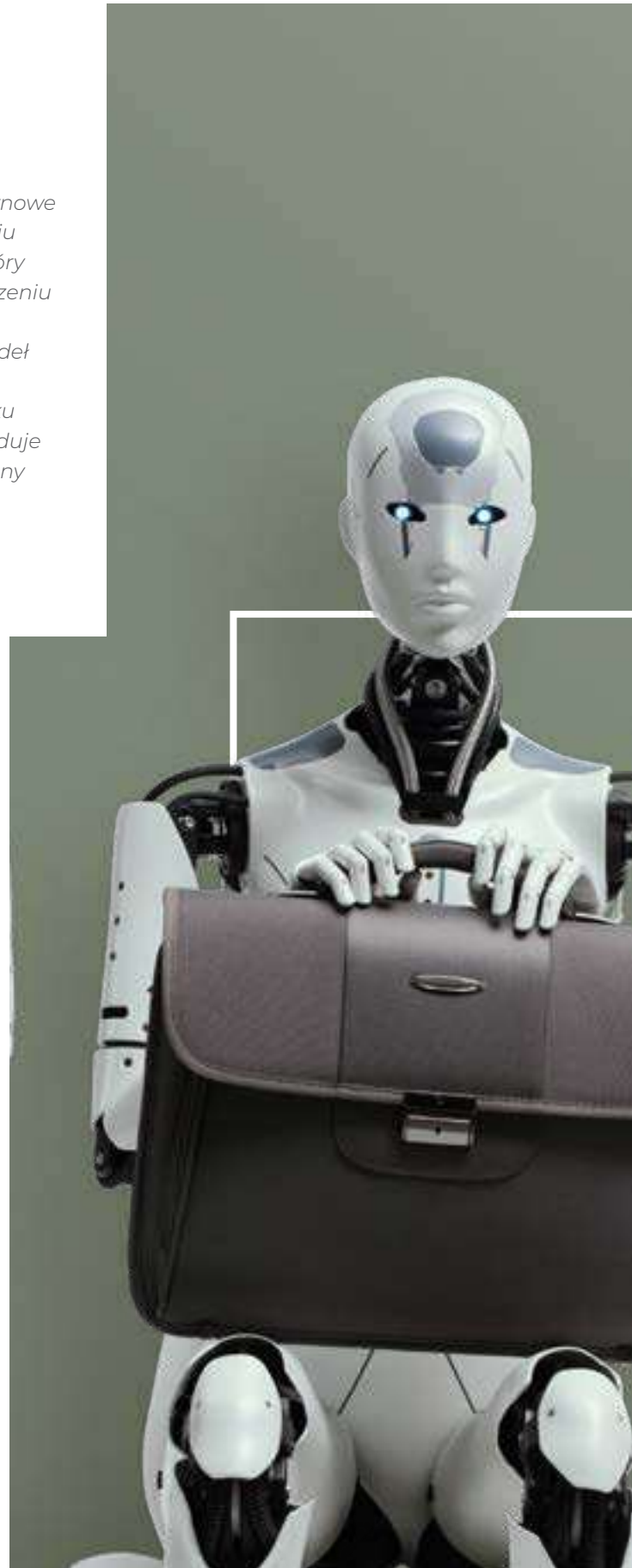


**Bolesław
Kołodziejczyk**

**BUSINESS & DATA
DIRECTOR, BUSINESS
INTELLIGENCE HUB**

Sztuczna inteligencja w tym uczenie maszynowe to kolejny etap rozwoju technologicznego, który w przyszłości w połączeniu z szerokim dostępem do rosnącej liczby źródeł danych wzmocni transparentność rynku i jednocześnie spowoduje fundamentalne zmiany w sposobie jego funkcjonowania.

Część ekspertów uważa, że era osobliwości technologicznej – w której komputery stają się mądrzejsze od ludzi pod względem „uogólnionej inteligencji” – nie jest zbyt odległa. Według Raya Kurzweila, naukowca z MIT i autora „The Singularity is Near”, może to nastąpić już za 10 do 20 lat. Kiedy tak się stanie, może dojść do sytuacji, kiedy bardzo niewiele osób będzie musiało (lub będzie mogło) pracować. I nie mówimy o 100 latach od teraz, ani nawet o 50. Z kolei druga podobnie liczna grupa specjalistów, takich jak Joshua Bengio – profesor informatyki na uniwersytecie w Montrealu uważa, że realnie trudno jest przewidzieć czy i kiedy taki przełom nastąpi. Niezależnie od tego która grupa ma rację i czy rzeczywiście osiągniemy poziom „prawdziwej” sztucznej inteligencji, postęp technologiczny jest ogromny i wpłynie na rynek nieruchomości komercyjnych – w szczególności na rynek biurowy.



***“NIE SĄDZĘ, ŻE MOŻEMY DOKŁADNIE
PRZEWIDZIEĆ, KIEDY, ILE LAT, ILE DEKAD
ZAJMIE MASZYNIE OSIĄGNIĘCIE
LUDZKIEGO POZIOMU INTELIGENCJI”***

Joshua Bengio, profesor informatyki
na Uniwersytecie w Montrealu

Już teraz w wielu krajach inwestorzy w branży nieruchomości komercyjnych biorą pod uwagę ryzyka związane ze zmianą potrzeb najemców. Aktywa trzeciorzędne i drugorzędne, które zostaną dotknięte jako pierwsze, w coraz większym stopniu będą wymagały od asset managerów wyjścia poza typowy schemat działania. Z kolei nieruchomości najlepiej zlokalizowane i te o wysokim standardzie jeszcze mocniej przyciągną uwagę inwestorów stawiających na ucieczkę najemcy w stronę jakości na coraz bardziej wymagającym rynku.

Źródło: Shutterstock



TURN

Feasibility Study |



ING DATA

INTO SMART BUSINESS DECISIONS

High and Best use Analysis | In-depth market reports | Rents Benchmarking



PIERWSZE sygnały zmian

-trendy na rynku biurowym

Ubiegły rok przyniósł wiele zawirowań gospodarczych w Polsce i na świecie. Wojna w Ukrainie czy wciąż odczuwalne skutki pandemii przyniosły między innymi wzrost cen surowców i energii, zacieśnienie polityki monetarnej czy zerwanie kluczowych łańcuchów dostaw. To wszystko miało znaczący wpływ na rosnące koszty związane z budowaniem i wykańczaniem nieruchomości komercyjnych, a także kosztem wynajmu powierzchni biurowych. Jednocześnie wzrostom cen towarzyszyła ewolucja w projektowaniu biur, w związku z coraz częściej wybieranym przez firmy modelem pracy hybrydowej oraz przykładaniem większej uwagi do dobrostanu pracowników i zrównoważonego rozwoju.

Elastyczność, zaawansowane technologie, priorytetowe traktowanie zdrowia i dobrego samopoczucia w środowisku biurowym, jak i troska o zrównoważony rozwój – to kluczowe obszary, które w kolejnych latach będą kształtowały sektor nieruchomości biurowych.

Na Warszawskim rynku biurowym, aktywność najemców utrzymuje się na stabilnym poziomie, ale obserwujemy trend optymalizacji zajmowanej powierzchni. Średnia wielkość transakcji najmu powierzchni biurowej w Warszawie w okresie styczeń-wrzesień 2023r. wyniosła ok. 952 m², w porównaniu z 1450 m², które zarejestrowano w całym 2019 roku.

ŚREDNIA WIELKOŚĆ TRANSAKCJI NAJMU POWIERZCHNI BIUROWEJ W WARSZAWIE



Obserwowane zmniejszenie średniej wielkości wynajmowanej powierzchni biurowej w stolicy jest konsekwencją umocnienia się modelu pracy hybrydowej, rosnących kosztów wynajmu i utrzymania powierzchni biurowej a także pojawienia się na rynku pracy młodszych pokoleń z nowym podejściem do oceny atrakcyjności miejsca pracy.

Obecnie najemcy w znacznej części decydują się również na przedłużenie dotychczasowych kontraktów i pozostanie w obecnej lokalizacji, gdzie są w stanie zrezygnować z części zajmowanej powierzchni i wynegocjować lepsze warunki czynszowe. W efekcie, w pierwszych trzech kwartałach 2023 r. odnowienia bieżących umów w Warszawie stanowiły blisko 40% wszystkich podpisanych w tym okresie umów.

BIURA SATELICKIE TO METODA ORGANIZACJI PRACY POLEGAJĄCA NA PROWADZENIU GŁÓWNEJ SIEDZIBY (CZĘSTO PRZY JEDNOCZESNYM OGRANICZENIU JEJ ROZMIARU) POŁĄCZONEJ Z KILKOMA MNIEJSZYMI BIURAMI.

Biura satelickie przyjmują formę filii w innych miastach lub mniejszych oddziałów w obrębie jednego miasta, które często mają zaspokoić potrzeby pojedynczego zespołu lub działu. Mogą być odpowiednie dla regionalnych zespołów sprzedaży, marketingu lub skupiać określone funkcje, np. obsługę klienta czy projektów specjalnych. Są bardziej przyjazne dla pracowników, gdyż znajdują się w miejscach zlokalizowanych bliżej ich domów, co pozwala skrócić czas dojazdów do pracy. Oferują też przestrzenie, w których można znaleźć ciszę, a także salki stworzone do współpracy, w których zespoły mogą spotykać się w celu generowania pomysłów i planowania.

Na fali rozwoju rynku pracownika organizacje szukają nowych metod przyciągnięcia talentów. Naturalnym uzupełnieniem pracy hybrydowej

jest umożliwienie zespołom pracy w miejscach zróżnicowanych oraz znajdujących się bliżej mieszkania czy domu. Im większe miasto, tym możliwość elastycznego wyboru biura zyskuje na znaczeniu. Z drugiej strony organizacje działające na zasadzie biur satelickich pozwalają również pozyskać talenty zamieszkałe w mniejszych miastach.

Przykłady firm posiadających biura satelickie:

**Google,
Virgin Money Spot,
Fujitsu**

W krajach Europy Zachodniej firmy zaczynają doceniać podmiejskie lokalizacje biurowe, aby skrócić pracownikom dojazd do pracy. W Polsce biura satelickie dopiero raczkują, ale prawdopodobnie wiele korporacji rozważy zmianę swojego modelu działania ze skonsolidowanego na rozproszony. Jest on krótkoterminowo droższy, ale w sytuacjach zagrożenia, takich jak pandemia, zapewni nieprzerwaną obsługę klienta i może stać się ważnym argumentem w trwającej walce o talenty.

W Polsce duża część biur satelickich jest umiejscowionych w miastach średniej wielkości takich jak: Opole, Rzeszów, Białystok czy Radom. A to pozwala osiągnąć korzyści nie tylko w wymiarze pracownik-pracodawca, ale w skali gospodarki całych regionów.

Gorącym, choć nie nowym, trendem rynku biurowego jest model pracy typu hub & spoke, czyli schemat piasty i szprych polegający na wykorzystaniu biur satelickich. Dają one korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, ponieważ „wychodzą” poza granice miasta, a czasem nawet poza granice kraju. System hub & spoke tworzy główna siedziba firmy – często w centrum miasta – oraz mniejsze biura, zazwyczaj bliżej miejsca zamieszkania pracowników, przeważnie rozmieszczone w mniej centralnych lokalizacjach.

Badania dowodzą, że dwóch na trzech pracowników zdalnych ceni w pracy interakcje w cztery oczy, ponieważ są one ważne dla rozwoju ich kariery. Ciągłe innowacje technologiczne, takie jak: telekonferencje i bogaty wachlarz narzędzi internetowych sprawiają, że komunikacja między centralą a oddziałami jest łatwiejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Dzięki temu pracownicy są włączeni w działania firmy i mogą współtworzyć kulturę organizacji, nie borykając się z niedogodnościami związanymi z długimi dojazdami do centrum.

Biura satelickie mogą także zwiększyć różnorodność w miejscu pracy. Zatrudnianie zdalne, które nie ogranicza się już tylko do pracowników mieszkających blisko siedziby firmy, otwiera drzwi dla różnych grup demograficznych. Dodatkowo, ekspansja poza granice ośrodka metropolitalnego otworzy zupełnie nowy rynek.

Dotarcie do nowych liderów, potencjalnych klientów i możliwości rozwoju biznesu jest kluczem do wzrostu. Dopasowanie nieruchomości do potrzeb firmy może ograniczyć niepotrzebne koszty. Downsizing, a tym samym obniżenie kosztów operacyjnych w siedzibie głównej, przy jednoczesnym korzystaniu ze zwinności w skalowaniu, oferowanej przez dostawców elastycznych biur, jest skutecznym rozwiązaniem w erze post-pandemicznej. Otwarcie biura satelickiego ma jeszcze jedną zaletę: zmniejsza emisję dwutlenku węgla i zużycie paliwa. Wspiera również gospodarkę w miastach i miasteczkach poza obszarem metropolitalnym, zapewniając miejsca pracy i większy ruch w usługach lokalnych.

Pandemia wzmogła potrzebę kontaktu z naturą. Wiele osób chce uciec od zgiełku miasta i budować swoje życie w zielonym i spokojnym otoczeniu. Po tym, jak rekordowa liczba osób opuściła Nowy Jork i wyprowadziła się na przedmieścia lub w inne miejsca, nie ma powodu, aby wykluczać ekspansję firm poza obszary miejskie. Postęp i życie w zgodzie z naturą – piękne marzenie.



Okiem eksperta



**Małgorzata
Fibakiewicz**

**DYREKTORKA DZIAŁU
WYNAJMU POWIERZCHNI
BIUROWYCH**

Zanim rewolucyjna idea 4-dniowego tygodnia pracy zostanie wdrożona w życie na szeroką skalę, trzeba w pierwszej kolejności sięgnąć do jej korzeni, a więc potrzeby większej elastyczności i efektywności w podejściu do wykonywanej pracy. Urzeczywistnienia takiej potrzeby w aspekcie ludzkim dostarcza praca hybrydowa, która pozwala swobodniej i efektywniej łączyć życie prywatne z zawodowym. W tej kwestii biznes również nie pozostaje obojętny. Na rynku coraz większym zainteresowaniem cieszą się biura co-workingowe i serwisowane, których przestrzenie wspierają - stanowiące motor napędowy rozwoju osobistego i społecznego - innowacyjność i kreatywność. Zmuszenie pracowników do powrotu na wcześniej utarte ścieżki jest więc drogą donikąd, a nowe modele - takie jak 4-dniowy tydzień pracy uwolnią w przyszłości kolejne zasoby czasowe, tym samym jeszcze bardziej zwiększając naszą efektywność.



TA SAMA PRACA, za tę samą płacę?

GIDE

GIDE LOYRETTE NOUEL

O czterodniowym tygodniu pracy w prawie pracy.

Pandemia Covid-19 i wyzwania związane z wykonywaniem pracy w formule pracy zdalnej, zapoczątkowały powrót do dyskusji o skróconym czasie pracy. Większa kontrola czasu pracy stała się bowiem koniecznością w realiach wykonywanej z domu, gdy granice między czasem prywatnym a zawodowym ulegały stopniowemu zatarciu. Dyskusja ta została wzmocniona debatą towarzyszącą wprowadzeniu przepisów europejskich o równowadze między życiem zawodowym a prywatnym czy też tzw. prawem do odłączenia po godzinach pracy. Przyjętym kierunkiem

legislacyjnym na poziomie Unii Europejskiej było i jest wzmacnianie uprawnień pracowników do większej elastyczności w wykonywaniu obowiązków zawodowych, w tym łączenia funkcji rodzicielskich z pracowniczymi. Czas pracy oraz jej intensywność stały się też przedmiotem licznych rozważań w przedmiocie zdrowia (psychicznego) pracowników oraz coraz częściej występujących przypadków wypalenia zawodowego. Izolacja covidowa, osłabienie więzi między pracownikiem a zespołem czy menadżerem a zespołem, spadek efektywności zespołów, obniżenie efektywności komunikacji -



to jedne z licznych wyzwań pracodawców, co do których poszukuje się najbardziej adekwatnego rozwiązania praktycznego i prawnego. Tematyka skróconego czasu pracy nie jest jednak nowością w prawie pracy. Krótszy niż 40-godzinny tydzień pracy jest rzeczywistością prawną w części państw członkowskich UE na podstawie krajowego ustawodawstwa czy też układów zbiorowych pracy zawieranych z partnerami społecznymi (głównie na poziomie krajowym).

Oznacza on jednak zazwyczaj 35-godzinny czas pracy, a nie wyłączenie jednego dnia roboczego (8h) z tygodnia pracy. Taka zmiana mogłaby mieć bowiem znaczący wpływ na funkcjonowanie pracodawcy czy też zwiększenie obciążenia pracownika w dni robocze, w których świadczy pracę. Model ten wymaga bardzo indywidualnego podejścia, z uwzględnieniem specyfiki danej branży oraz natury pracy świadczonej przez konkretną grupę pracowników.

Eksperymenty związane z czterodniowym czasem pracy zostały przeprowadzone u wybranych pracodawców m.in. w Irlandii, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Belgii, Australii czy Nowej Zelandii. Wybrani pracodawcy wprowadzili czasowo formułę skróconego czasu pracy, lecz z zachowaniem wynagrodzenia w niezmienionej wysokości. W większości przypadków eksperymenty przyniosły pozytywne rezultaty poprzez zwiększenie poczucia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz obniżenie kosztów życia związanych m.in. z dojazdami do miejsca pracy.

Należy jednak mieć na względzie fakt, iż nie wiązały się one z obniżeniem wynagrodzenia pracownika za mniejszą ilość przepracowanych godzin, co wydaje się istotnym czynnikiem wpływającym na pozytywną ocenę eksperymentu. Nie spowodowały one też znaczącego zmniejszenia kosztów pracodawcy w zakresie utrzymania biura, które było wykorzystywane w mniejszym zakresie niż przed eksperymentem.

Eksperymenty miały także czasowy charakter, co nie pozwala, w naszej ocenie, na przesądzenie czy pozytywne efekty miałyby skutek długoterminowy. Co więcej, część z nich wykazała także negatywne skutki, tj. zwiększoną presję na pracowników do wykonania tej samej liczby zadań (a w szczycie sezonu na dane usługi nawet większej) w skróconym czasie pracy. W praktyce oznaczałoby to zwiększenie dobowego obciążenia pracą w dni robocze przy zachowaniu dotychczasowych norm czasu pracy, lecz skumulowanych w cztery dni robocze. Byłoby to zatem jedynie pozorne uelastycznienie norm czasu pracy.



W związku z wdrożeniem oraz zbliżającymi się pierwszymi ocenami stosowania europejskich przepisów o zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, pogłębiona debata nad czterodniowym tygodniem pracy jest jeszcze przed nami. Ocena ta pozwoli na potwierdzenie lub zmianę wniosków dotyczących tego, czy najnowsze zmiany prawne pozytywnie wpłynęły na samopoczucie pracowników, ich poziom stresu oraz czy zwiększyły efektywność pracy indywidualnej oraz zespołowej.

Co ważne, temat skrócenia czasu pracy do 35 godzin stał się również jednym z elementów programu wyborczego w ramach kampanii przedwyborczej w 2023 roku. Wydaje się jednak, iż jakkolwiek zmiana winna być przedmiotem rozmów z partnerami społecznymi oraz być poprzedzona rzetelną oceną skutków istniejących już rozwiązań prawnych.



Źródło: Shutterstock

Okiem eksperta



Joanna Jasiewicz

ADWOKAT
W PRAKTYCE PRAWA
PRACY KANCELARII GIDE



Wprowadzenie 4-dniowego tygodnia pracy jest opcją, która sprawia wrażenie optymalnego rozwiązania dla pracowników, zapewniającego równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Badając jednak głębiej temat, lecz nie poddając w wątpliwość samej idei, należy zauważyć, że w praktyce 4-dniowy tydzień pracy może nie oznaczać wcale zmniejszenia obciążenia pracownika zadaniami, co w efekcie przełoży się na wydłużenie czasu pracy w 4 dni robocze. Nie jest również dostatecznie zbadany wpływ skróconego tygodnia pracy na poprawne funkcjonowanie pracodawcy, który ma zapewnić stałość zatrudnienia oraz stabilne warunki finansowe

Wyzwaniem pozostaje także organizacja pracy i potencjalny wpływ wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy rozpoczynającego się w inny dzień tygodnia dla poszczególnych grup pracowników. Paradoksalnie może to prowadzić do zaburzenia spokoju społecznego w miejscu pracy, a nawet wzbudzać wątpliwości co do prawidłowego przestrzegania zasad niedyskryminacji pracowników.

ZALETY / WADY

PRACOWNIK

Pracownicy doskonale zdają sobie sprawę z potencjalnych korzyści wynikających z pracy przez cztery dni w tygodniu. Za główne zalety uważają lepszą równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym oraz więcej wolnego czasu. Dostrzegają również związek pomiędzy krótszym tygodniem pracy a większą produktywnością i zaangażowaniem w wykonywanie zadań służbowych.



osób wskazujących poprawę zdrowia psychicznego jako korzyść wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy

ZALETY

Jakie dostrzegasz potencjalne zalety modelu 4-dniowego tygodnia pracy?*

87%

Poprawa
work-life balance

86%

Więcej
wolnego czasu

74%

Wzrost
wydajności

WADY

Jakie dostrzegasz potencjalne wady modelu 4-dniowego tygodnia pracy?*

70%

Obniżenie
wynagrodzenia

51%

Praca w
nadgodzinach

32%

Większy
stres

*Trzy najczęściej wskazywane odpowiedzi. Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Raport Hays Poland „Czterodniowy tydzień pracy. Czy tego chcą pracownicy?”, 2021.

4-dniowego tygodnia pracy

(perspektywa pracownika i pracodawcy)

PRACODAWCA

Zalety wdrożenia modelu 4-dniowego tygodnia pracy dla firm



MOŻLIWOŚĆ
WYRÓŻNIENIA SIĘ
NA RYNKU PRACY
ORAZ ZDOBYCIA
PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ



WIĘKSZA
PRODUKTYWNOŚĆ



SPADEK ABSENCJI
Z POWODU CHORÓB



POPRAWA
WSKAŹNIKÓW
ROTACJI
PRACOWNIKÓW

UWAGA

Nieodpowiednio zaplanowany proces wdrożenia 4-dniowego tygodnia pracy, zwłaszcza w czasie przeprowadzania zmian strukturalnych, niestabilności finansowej, nierozwiązanych kwestii pracy w nadgodzinach, niedoboru czy niskiego zaangażowania pracowników, może przyczynić się do wzrostu rotacji zatrudnionych oraz spadku przychodów firmy.

CO DALEJ...

Scenariusze dla rynku nieruchomości komercyjnych

Nasze analizy pokazują, że wprowadzenie 4-dniowego tygodnia pracy przy zachowaniu aktualnych poziomów wynagrodzeń w przewidywalnym horyzoncie czasowym jest mało realne. Kluczowymi czynnikami, które zmienią oblicze rynku będą raczej nowe modele pracy, a także rozwój technologii wspierający pracę zdalną i zmieniający nasz sposób życia.

Praca zdalna istniała już przed pandemią COVID-19, ale obecnie stanowi główny nurt dla pracy biurowej i pomimo swoich wyzwań, umożliwia firmom globalne rekrutacje z dostępem do szerszej puli talentów. To z kolei powoduje, że planowanie powierzchni na z góry zaplanowaną liczbę pracowników jest trudne, czego rezultatem jest mniejsza skłonność najemców do podpisywania długoterminowych umów najmu lub potrzeba zachowania w umowie jak największej elastyczności. Krótsze umowy najmu to również większe ryzyko dla inwestorów i większa wymagana premia za ryzyko. Tak będzie, dopóki biura nie staną się hubami technologicznymi, w których będziemy pracować wirtualnie i gdzie bezpieczeństwo infrastruktury danej firmy stanie się kluczowe dla jej funkcjonowania. Wtedy zapewne dłuższe umowy znowu powrócą.

Dodatkowo, w tego typu otoczeniu jakość powierzchni biurowej i dopasowanie do modelu



pracy będą miały kluczowe znaczenie dla najemców. Firmy będą „uciekać w stronę jakości” wybierając powierzchnie o wysokich parametrach komfortu dla pracowników, zarówno związanych z jakością samej powierzchni jak również czasem i możliwościami dojazdu.



**„BIURO PRZYSZŁOŚCI
TO NIE MIEJSCE. TO SIEĆ
LOKALIZACJI, KTÓRA
UMOŻLIWIA LUDZIOM
ROBIENIE WSZYSTKIEGO,
CO MUSZĄ W DANYM
MOMENCIE ZROBIĆ, ABY
BYĆ PRODUKTYWNYMI
I SZCZĘŚLIWYMI”**

Dror Poleg, autor
„Rethinking Real Estate”

Źródło: Shutterstock

W wielu miejscach na świecie pojawią się istotne trudności z utrzymaniem popytu na biura. Te tendencje nietrudno już zauważyć w Stanach Zjednoczonych, gdzie wskaźniki pustostanów zbliżają się do poziomu 20%. W Polsce (szczególnie w Warszawie) rynek

pozostaje jeszcze odporny, a przestrzeń do jego rozwoju w najbliższych latach wciąż istnieje. To jednak nie zmienia faktu, że spadek dynamiki wzrostu będzie widoczny i „złote czasy” dla deweloperów biurowych z jakimi mieliśmy do czynienia po 1989 r. już nie wrócą.

Nowoczesne technologie będą natomiast wspierać rynek powierzchni przemysłowo-logistycznej. To czarny koń wyścigu o względy inwestorów. W długoterminowej perspektywie to właśnie ta klasa aktywów zachowa solidne fundamenty dalszego rozwoju.

Z kolei szersza praca zdalna stworzy przestrzeń dla alternatywnych klas aktywów. Stopniowo będziemy świadkami transformacji miast z miejsc, gdzie pracujemy w miejsca, w których się „żyje”. Wiele obecnych metropolii zostało zaprojektowanych tak, aby priorytetowo traktować biura i ludzi, którzy do nich przychodzą. W przyszłości będziemy świadkami odwrócenia tej sytuacji: miasta będą traktowane przede wszystkim jako miejsca do życia w oparciu o założenie, że ludzie nie muszą tam przebywać, chyba że tak zdecydują. Aby tak jednak się stało potrzebne są magnesy w postaci lokalnych obiektów integrujących szeroką paletę niezbędnych dla lokalnej społeczności funkcji.

Spekulacja na temat przyszłości pracy i rozwoju człowieka towarzyszy nam od zarania dziejów i podobnie jak w przypadku wszystkich prób tego typu, trudno oprzeć się wrażeniu, że dla rynku nieruchomości komercyjnych istnieje szereg różnych możliwych ścieżek. Czy dzięki nowoczesnym technologiom i szerszej palecie sposobów świadczenia pracy człowiek nowych czasów będzie mógł się cieszyć niczym nieskrępowaną wolnością, a przy tym pozbawiony ekonomicznego przymusu i potrzeby „walki o przetrwanie”, skupi się na własnych przyjemnościach? Czy w konsekwencji spowoduje to spadek naszej produktywności i staniemy się mało efektywnymi Elojami z powieści „Wehikuł czasu” Herberta George’a Wellsa, a może wręcz przeciwnie (na co liczymy) wzbudzi to naszą kreatywność i nowe potrzeby zwiększając tym samym popyt na coraz lepiej dopasowane do tego stylu działania aktywa nieruchomościowe? Czas pokaże...

AUTORZY:

BOLESŁAW KOŁODZIEJCZYK

Dyrektor, Dział Business Intelligence Hub & Consultancy

boleslaw.kolodziejczyk@realestate.bnpparibas

KLAUDIA OKOŃ

Starsza Konsultantka, Dział Business Intelligence Hub & Consultancy

klaudia.okon@realestate.bnpparibas

PIOTR CHĘCIŃSKI

Analitik Danych, Dział Business Intelligence Hub & Consultancy

piotr.checinski@realestate.bnpparibas



Źródło: Shutterstock

KONTAKTY:

Erik DRUKKER

Prezes Zarządu

erik.drukker@realestate.bnpparibas

Michał PSZKIT

Dyrektor Działu Zarządzania

Nieruchomościami

Członek Zarządu

michal.pszkit@realestate.bnpparibas

Mateusz

SKUBISZEWSKI MRICS

Dyrektor Działu

Rynków Kapitałowych

mateusz.skubiszewski@
realestate.bnpparibas

Małgorzata FIBAKIEWICZ

Dyrektorka Działu Wynajmu

Powierzchni Biurowych

malgorzata.fibakiewicz@
realestate.bnpparibas

Fabrice PAUMELLE

Dyrektor Działu Powierzchni

Handlowych

fabrice.paumelle@realestate.
bnpparibas

Tomasz ARENT

Dyrektor Działu Powierzchni

Przemysłowych i Logistycznych

tomasz.arent@realestate.bnpparibas

Piotr RUSINEK

Dyrektor Działu Doradztwa

Projektowego

piotr.rusinek@realestate.bnpparibas

Arkadiusz BIELECKI MRICS

Dyrektor Działu Wycen

arkadiusz.bielecki@
realestate.bnpparibas

Justyna

MAGRZYK-FLEMMING

**Dyrektorka Działu Business
Services**

justyna.magrzyk-flemming@
realestate.bnpparibas

Więcej informacji: www.bnppre.pl

Wszystkie informacje oraz dane zawarte w niniejszym dokumencie są ściśle poufne i - o ile nie uzgodniono inaczej - przedstawione są one wyłącznie na wewnętrzny użytek Klienta i do wykorzystania wyłącznie w określonym celu. BNP Paribas Real Estate pozostaje właścicielem niniejszego dokumentu oraz wszelkich innych materiałów przedstawionych Klientowi. Ponadto, niniejszy dokument oraz jego zawartość są przedmiotem praw własności intelektualnej przysługujących BNP Paribas Real Estate i jako takie pozostają prawnie chronione. BNP Paribas Real Estate zastrzega sobie prawo odstąpienia od jakichkolwiek oświadczeń zawartych w niniejszym dokumencie w przypadku nastąpienia jednego z następujących zdarzeń: (i) siła wyższa, (ii) inne wyjątkowe okoliczności pozostające poza kontrolą BNP Paribas Real Estate, (iii) konflikt interesów, (iv) w każdym przypadku w razie braku odpowiedzi od Klienta niezwłocznie po otrzymaniu niniejszego dokumentu (lub w określonym do tego terminie, jeżeli taki termin został wskazany). Wszystkie dane dotyczące nieruchomości będącej własnością Klienta zostały przekazane przez Klienta i BNP Paribas Real Estate nie ponosi odpowiedzialności za ich poprawność. Wszystkie opisy, wymiary, odniesienia do warunków, założenia, analizy oraz rekomendacje są podane w dobrej wierze, a BNP Paribas Real Estate nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek przyszłe procesy wdrożeniowe. BNP Paribas Real Estate niniejszym oświadcza, iż nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek uszczerbek, straty, koszty lub szkody powstałe w wyniku wykorzystania lub powoływania się przez Klienta na całość lub jakiegokolwiek część przedstawionych informacji.

„BNP Paribas Real Estate” powinno być rozumiane, jako spółki z Grupy BNP Paribas, w szczególności BNP Paribas Real Estate Poland sp. z o.o.



**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

Dane uwierzytelniające zdjęcia:
Shutterstock: 1-3, 6-8, 10-12, 14, 17, 22, 25,
28-31, 35-37, 40-49, 51-57, 60-62