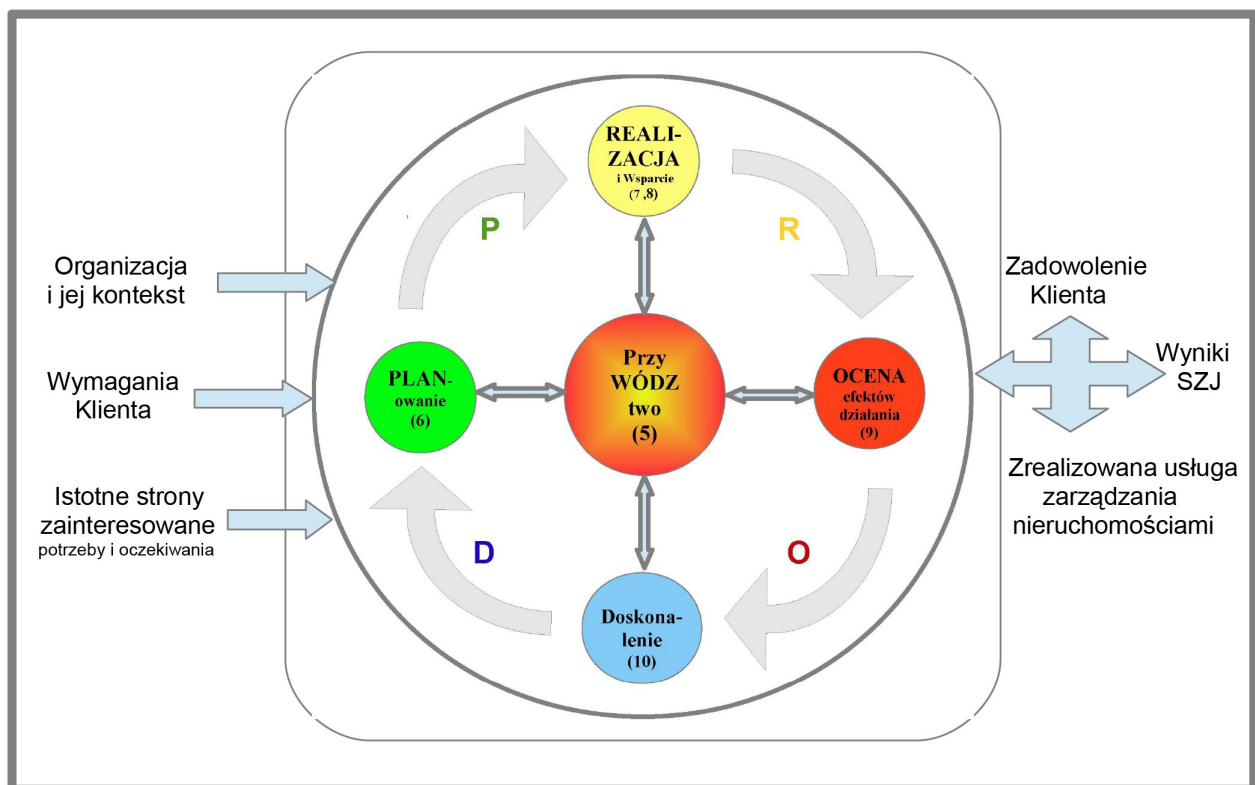


System Zarządzania Przedsiębiorstwem

poprzez cele z zastosowaniem podejścia procesowego
bazującym na cyklu jakości PROD (PDCA)
z uwzględnieniem zagrożeń, ryzyk i szans.

wg normy jakości
PN-EN ISO 9001:2015

PRZYWÓDCZA ROLA KIEROWNICTWA w zarządzaniu nieruchomościami



1. Zakres normy.
2. Powołania normatywne.
3. Terminy i definicje.

WÓ 4. Kontekst przedsiębiorstwa.

DZ 5. Przywództwo.

P 6. Planowanie.

R 7. Wsparcie.

8. Działania operacyjne.

O 9. Ocena wyników.

D 10. Doskonalenie.

OIGN

KODEKS PRZYWÓDCY

Spis treści

1. PRZEDSIĘBIORSTWO ZARZĄDZAJĄCE NIERUCHOMOŚCIAMI.....	4
1.1 Zarządzanie nieruchomościami.....	4
1.2 Definicja Przedsiębiorstwa.....	4
1.3 Kontekst Przedsiębiorstwa	4
1.4 Prezentacja Przedsiębiorstwa	5
1.5 Schemat struktury organizacyjnej	5
1.6 Strony zainteresowane.....	5
1.6.1 Wymagania i oczekiwania stron zainteresowanych.	5
1.6.2 Wymagania i oczekiwania klienta	5
1.7 Polityka Przedsiębiorstwa.....	6
1.7.1 Misja Przedsiębiorstwa	6
1.7.2 Wizja i Strategia Przedsiębiorstwa	7
1.8 Wiedza Przedsiębiorstwa.....	7
2. SYSTEM ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI (SZN).....	8
2.1 Zarządzanie Nieruchomościami (ZN).....	8
2.2 System Zarządzania (SZ).....	8
2.3 System Zarządzania Nieruchomościami (SZN).....	8
2.4 System Zarządzania Jakością (SZJ).....	9
2.5 Ogólne zasady zarządzania	9
2.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Nieruchomościami.	10
2.6.1 Kodeks Zarządzania Nieruchomościami (KZN):.....	10
2.6.2 Księga Zarządzania Procesami (KZP).	11
2.6.3 Zapisy jako udokumentowane informacje.....	11
2.7 Rejestr podstawowych aktów prawnych	11
3. CYKL ZARZĄDZANIA PROD.....	12
3.1 Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonaj.....	12
3.2 Schemat cyklu PROD.....	12
4. PODEJŚCIE PROCESOWE.....	12
4.1 Procesy w Systemie Zarządzania.....	13
4.2 Cechy procesu.....	13
4.3 Procesy w zarządzaniu nieruchomościami.....	14
4.4 Przykładowy diagram procesu kontroli technicznych gazowych.....	15
4.5 Tabela ZUO (Zadań, Uprawnień i Odpowiedzialności).....	16
4.6 Mapa procesu BOT (Bieżąca Obsługa Techniczna).....	17
4.7 Mapa procesów Przedsiębiorstwa.....	18
5. PRZYWÓDZTWO.....	18
5.1 Ustanowienie, wdrożenie, utrzymywanie i ciągłe doskonalenie SZN.....	18
5.2 Zaangażowanie w doskonalenie SZN.....	19
5.3 Orientacja na klienta.....	19
5.4 Ustalanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności	19
5.5 Zadania Zarządu.....	20
5.6 Zadania Kierownika Procesu.....	20
6. PLANOWANIE.....	21
6.1 Cele Przedsiębiorstwa i planowanie ich osiągnięcia.....	21
6.1.1 Cel jako wynik do osiągnięcia.....	21
6.1.2 Ustanowienie celów	22
6.1.3 Planowanie celów.....	22
6.1.4 Cele główne.....	22
6.1.5 Cele procesowe.....	23
6.2 Zagrożenia, ryzyka i szanse.....	23
6.2.1 Podejście oparte na ryzyku.....	23
6.2.2 Ryzyka i szanse.....	23
6.2.3 Analiza zagrożeń (KIZ)	24
6.2.4 Analiza Ryzyk i Szans (SWOT i PESTLE).....	24
6.3 Planowanie zmian.....	26
7. WSPARCIE.....	26

7.1	Zasoby.....	26
7.1.1	Odpowiedzialność kierownictwa	26
7.1.2	Personel.....	26
7.1.3	Infrastruktura i środowisko funkcjonowania procesów.....	26
7.1.4	Zasoby do monitorowania i pomiarów.....	27
7.1.4.1	Wymagania ogólne.....	27
7.1.4.2	Spójność pomiarowa.....	27
7.2	Kwalifikacje.....	27
7.3	Świadomość personelu.....	28
7.4	Komunikacja	28
7.4.1	Ogólne zasady komunikacji.....	28
7.4.2	Komunikacja wewnętrzna.....	28
7.5	Udokumentowane informacje.....	28
7.5.1	Wymagania ogólne.....	28
7.5.2	Opracowywanie i aktualizowanie zapisów.....	29
7.5.3	Nadzór nad zapisami.....	29
8.	REALIZACJA USŁUGI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI	29
8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi.....	29
8.2	Wymagania dotyczące zarządzania nieruchomościami.....	30
8.2.1	Komunikacja z klientem.....	30
8.2.2	Określenie wymagań dotyczących zarządzania nieruchomościami.....	30
8.2.3	Przegląd wymagań dotyczących zarządzania nieruchomościami.....	30
8.2.4	Zmiany wymagań dotyczących usług.....	30
8.3	Nadzór nad usługami i wyrobami dostarczanymi z zewnątrz.....	31
8.3.1	Wymagania ogólne.....	31
8.4.2	Rodzaj i zakres nadzoru.....	31
8.4.3	Informacje dla zewnętrznych dostawców.....	31
8.5	Dostarczanie usługi Zarządzania Nieruchomościami.....	32
8.5.1	Nadzorowanie usługi.....	32
8.5.2	Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych.....	32
8.5.3	Zabezpieczenie danych wyjściowych.....	32
8.5.4	Monitoring realizacji usługi.....	32
8.5.5	Nadzór nad zmianami.....	33
8.6	Nadzór nad niezgodnymi wyjściami.....	33
9.	OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA.....	34
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena.....	34
9.1.1	Wymagania ogólne.....	34
9.1.2	Zadowolenie klienta.....	34
9.1.3	Analiza i ocena.....	34
9.2	Audyt wewnętrzny.....	34
9.3	Przegląd Zarządzania.....	35
9.3.1	Wymagania ogólne.....	35
9.3.2	Dane wejściowe do przeglądu Zarządzania.....	35
9.3.3	Dane wyjściowe z przeglądu Zarządzania.....	35
10.	DOSKONALENIE.....	36
10.1	Postanowienia ogólne.....	36
10.2	Ciągłe doskonalenie.....	36
10.3	PDS Proces Doskonalenia Systemu	36
10.4	Diagram procesu PDS.....	37
10.5	Niezgodności i działania korygujące.....	38
11.	KORZYŚCI WYŁYWAJĄCE Z WDROŻENIA SYSTEMU.....	38
11.1	Korzyści wewnętrzne.....	38
11.2	Korzyści zewnętrzne.....	39
12.	ZSI „SIZAN” Zintegrowany System Informatyczny.....	39
13.	BIBLIOGRAFIA.....	41
14.	Wykaz podstawowych aktów prawnych	41

1. PRZEDSIĘBIORSTWO ZARZĄDZAJĄCE NIERUCHOMOŚCIAMI

1.1 Zarządzanie 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 administrowania nieruchomością;
- 5) utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem;
- 6) uzasadnione inwestowanie w tę nieruchomość.”

ZARZĄDCA NIERUCHOMOŚCI to przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą z zakresu zarządzania nieruchomościami.

Jego firmę będziemy dalej nazywać **PRZEDSIĘBIORSTWEM**.

1.2 Definicja Przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo jest to grupa osób, pełniąca funkcje zarządzania nieruchomościami z przypisaniem każdej osobie zadań odpowiedzialności, uprawnień i powiązań służących do osiągnięcia swoich założonych celów.

Przedsiębiorstwem kieruje Zarząd (Dyrekcja) pełniąc w niej funkcje przywódcze. Zarząd sprawuje nadzór i kontrolę nad Przedsiębiorstwem oraz ponosi odpowiedzialność za skuteczność działań i realizację usługi zarządzania nieruchomościami.

Pojęcie „Przedsiębiorstwo” obejmuje spółkę, firmę, zakład itp. niezależnie od posiadania osobowości prawnej, publiczną lub prywatną.

Przedsiębiorstwo musi posiadać swoją **infrastrukturę**, czyli pomieszczenia, urządzenia i wyposażenie niezbędne do jej działania.

Przedsiębiorstwo musi zapewnić wymagane **środowisko pracy**, czyli warunki, w jakich praca ma być wykonywana.

Przedsiębiorstwo musi posiadać swój **SYSTEM ZARZĄDZANIA**, służący do zapewnienia osiągnięcia jej celów.

1.3 Kontekst Przedsiębiorstwa

Jest to kombinacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą wpływać na podejście Przedsiębiorstwa do ustalania i osiągnięcia swoich celów. Cele Przedsiębiorstwa mogą dotyczyć jej wyrobów i usług, inwestycji i zachowania w stosunku do stron zainteresowanych.

Zrozumienie Przedsiębiorstwa i jego kontekstu.

Zarząd powinien określić czynniki, istotne dla celu i strategicznego kierunku jej działania oraz takie, które wpływają pozytywnie lub negatywnie na zdolność Przedsiębiorstwa do osiągnięcia zamierzonych wyników. Powinien określić czynniki wewnętrzne, takie jak wartości, kultura, wiedza i działanie Przedsiębiorstwa oraz czynniki zewnętrzne, takie jak otoczenie prawne, technologiczne, konkurencyjne, rynkowe, społeczne i ekonomiczne, a także międzynarodowe, krajowe, regionalne i lokalne.

Kontekst zewnętrzny stanowi otoczenie biznesowe Przedsiębiorstwa.

Zarząd powinien monitorować, przeglądać i analizować informacje dotyczące tych zewnętrznych i wewnętrznych czynników oraz rozumieć ich wpływ na zdolność Przedsiębiorstwa do spełnienia wymagań klientów oraz skutecznego wykonywania usługi

zarządzania nieruchomościami. Przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę głównie czynniki z otoczenia prawnego, ekonomicznego, technologicznego, społecznego, rynkowego i konkurencyjnego.

1.4 Prezentacja Przedsiębiorstwa

Ponieważ każde Przedsiębiorstwo jest specyficzne, powinno ono opracować własny opis Przedsiębiorstwa, z podaniem jego rysu historycznego i dotychczasowych osiągnięć.

1.5 Schemat struktury organizacyjnej

Przedsiębiorstwo powinno posiadać swój Schemat Organizacyjny który odzwierciedla powiązania występujące w Systemie Zarządzania Nieruchomościami.

1.6 Strony zainteresowane.

1.6.1 Wymagania i oczekiwania stron zainteresowanych.

Biorąc pod uwagę wpływ lub potencjalny wpływ na zdolność Przedsiębiorstwa do stałego dostarczania usług, które spełniają wymagania klienta oraz mających zastosowania wymagań prawnych i regulacyjnych Zarząd powinien określić:

- a) strony zainteresowane, które są istotne dla systemu zarządzania;
- b) wymagania tych stron zainteresowanych, które są istotne dla systemu zarządzania.

Zarząd powinien monitorować i przeglądać informacje dotyczące tych stron zainteresowanych i ich istotnych wymagań.

Pojęcie stron zainteresowanych nie skupia się wyłącznie na kliencie. Jest ważne, aby rozważyć wszystkie istotne strony.

Podstawowymi stronami zainteresowanymi dla Przedsiębiorstwa są jego klienci oraz jego organ założycielski i organy nadrzędne i kontrolne.

1.6.2 Wymagania i oczekiwania klienta

Główne wymagania klienta w zarządzaniu nieruchomościami to:

- 1) Właściwe naliczanie i rozliczanie należności;
- 2) Utrzymanie budynków i infrastruktury w stanie „nie pogorszonym”;
- 3) Sprawna obsługa w zakresie spraw klientów;
- 4) Zapewnienie dostawy mediów;
- 5) Utrzymanie czystości i porządku;
- 6) Obsługa techniczna w zakresie konserwacji, remontów i ulepszeń nieruchomości;
- 7) Obsługa interwencyjna w zakresie usuwania awarii i usterek;
- 8) Zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańców;
- 9) Dbłość o poszanowanie mienia i jego zabezpieczenie.

Ocena satysfakcji i spełnienia wymagań Klienta powinna być dokonywana cyklicznie. Badanie zadowolenia klienta prowadzi się najczęściej poprzez ankietowanie oraz w trakcie przyjmowania Klientów przez kierowników i Zarząd. Stopień zadowolenia klientów analizuje się na przeglądach SZN.

Wyniki analizy służą podejmowaniu decyzji usprawniających działalność Przedsiębiorstwa. Ocena satysfakcji prowadzona jest również w oparciu o wyniki analizy składanych reklamacji i zgłoszeń. Prowadzenie rejestru zgłoszeń awarii i usterek oraz innych uwag, umożliwia Przedsiębiorstwu szerszy dostęp do informacji zwrotnej od klientów.

1.7 Polityka Przedsiębiorstwa

Zarząd powinno ustanowić, wdrożyć i utrzymywać politykę Przedsiębiorstwa, która:

- 1) jest odpowiednia do celu istnienia i do kontekstu Przedsiębiorstwa oraz wspiera jego strategiczny kierunek;
- 2) tworzy ramy do ustanowienia celów działania Przedsiębiorstwa;
- 3) zawiera zobowiązanie do spełnienia mających zastosowanie wymagań;
- 4) zawiera zobowiązanie do ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania.

Polityka ta powinna być:

- 1) dostępna i utrzymywana jako udokumentowana informacja;
- 2) zakomunikowana, zrozumiana i stosowana w Przedsiębiorstwie;
- 3) dostępna dla stron zainteresowanych, jeśli jest to właściwe.

Przykładowa Polityka Przedsiębiorstwa.

1.7.1 Misja Przedsiębiorstwa

Misją Przedsiębiorstwa jest stałe doskonalenie świadczonych usług w zakresie Zarządzania i administrowania nieruchomościami mające na celu

- 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowe nieruchomości;
- 2) zapewnienie właściwej eksploatacji nieruchomości;
- 3) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania;
- 4) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej;
- 5) zapewnienie bieżącego administrowania nieruchomością;
- 6) utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym;
- 7) uzasadnione inwestowanie w nieruchomości.

Zarząd wdrożył, utrzymuje i doskonali System Zarządzania preferujący Zarządzanie poprzez cele z zastosowaniem podejścia procesowego z uwzględnieniem cyklu zarządzania PROD (Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonal).

Celem działania Zarządu Przedsiębiorstwa jest dbanie o jego dobrą kondycję finansową, zapewnienie profesjonalnego zarządzania nieruchomościami, dbałość o poszanowanie i zabezpieczenie budynków, infrastruktury i otoczenia, zapewnienia dostawy mediów.

Analizując ankiety od mieszkańców swoich zasobów Przedsiębiorstwo dokonuje identyfikacji wymagań i oczekiwań mieszkańców dążąc do zagwarantowania ich spełnienia na najwyższym poziomie.

1.7.2 Wizja i Strategia Przedsiębiorstwa

Swoją misję i cele Przedsiębiorstwo realizuje przy zaangażowaniu wysoko wykwalifikowanej, profesjonalnej kadry poprzez

- 1) wykonywanie planów gospodarczo-finansowych Przedsiębiorstwa,
- 2) zapewnienie wysokiego poziomu i profesjonalizmu obsługi w zakresie realizacji zadań eksploatacyjnych, konserwacyjnych, remontowych i modernizacyjnych,
- 3) ciągłą obserwację potrzeb mieszkańców i użytkowników,
- 4) wdrożenie, utrzymanie i ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania,
- 5) szkolenie pracowników, podnoszenie kwalifikacji i świadomości ich działania,
- 6) tworzenie klimatu pracy zespołowej,
- 7) rzetelność i poczucie odpowiedzialności we współpracy z mieszkańcami i użytkownikami lokali będącymi w zasobach Przedsiębiorstwa.

Nasze hasło przewodnie brzmi:

"Wysoka jakość zarządzania gwarantem zadowolenia mieszkańców"

Przedsiębiorstwo zobowiązuje się do spełnienia dotyczących jej wymagań.

Przedsiębiorstwo zobowiązuje się do ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania.

Gdańsk, dnia 17.07.2020 r.

Dominik Jerzy Koreń

1.8 Wiedza Przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo powinno określać wiedzę niezbędną do funkcjonowania jego procesów i do osiągnięcia zgodności wyrobów i usług, a także zachęcać do zdobywania niezbędnej wiedzy opartej na zmieniających się potrzebach.

Wiedza ta powinna być utrzymywana i udostępniana wewnątrz w niezbędnym zakresie w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy.

Podczas rozpatrywania zmieniających się potrzeb, Przedsiębiorstwo powinno rozważyć swój obecny stan wiedzy i określić jak pozyskać wszelką niezbędną, dodatkową wiedzę i wymaganą jej aktualizację lub otrzymać do niej dostęp.

Podczas określania, utrzymania i udostępniania wiedzy Przedsiębiorstwo może rozważyć:

- 1) uczenie się z niepowodzeń, niedoszłych sytuacji i sukcesów;
- 2) gromadzenie wiedzy od klientów, zewnętrznych dostawców i partnerów;
- 3) zdobywanie wiedzy, która istnieje w Przedsiębiorstwie i poza nim.

Wiedza Przedsiębiorstwa w dużej części zawarta jest w dokumentacji jego Systemu Zarządzania Nieruchomościami, tj w Kodeksie Zarządzania i w Księdze Procesów.

Wiedza ta ma charakter poufnych wewnętrznych dokumentów Przedsiębiorstwa.

2. SYSTEM ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI (SZN)

2.1 Zarządzanie Nieruchomościami (ZN)

Zarządzanie są to skoordynowane działania dotyczące kierowania Przedsiębiorstwem i jego nadzorowanie.

Definicja Zarządzania nieruchomościami została przywrócona w ustawie o gospodarce nieruchomościami i stanowi podstawę działania dla przedsiębiorców zajmujących się zarządzaniem nieruchomościami.

Definicja Zarządzania nieruchomościami wytycza główne kierunki działania zarządcy nieruchomości. Z powyższej definicji Zarządzania nieruchomościami widać, że główne cele Zarządzania wyznaczone są przez samą definicję.

2.2 System Zarządzania (SZ)

Jest to zbiór wzajemnie powiązanych i wzajemnie oddziałujących elementów Przedsiębiorstwa do ustanowienia polityki i celów zarządzania oraz procesów ustanowionych do osiągnięcia tych celów.

Elementy SZ obejmują politykę działania, cele i procesy do osiągnięcia tych celów, strukturę Przedsiębiorstwa, zadania i odpowiedzialność Zarządu, kierowników procesów i uczestników procesów, planowanie, działania operacyjne, analizy i oceny tych działań oraz doskonalenie. System Zarządzania w Przedsiębiorstwie obejmuje swoim zakresem wszystkie dziedziny dotyczące zarządzania i administrowania nieruchomościami.

Nowoczesny SZ powinien spełniać następujące zalecenia:

1. Zarządzanie poprzez cele.
2. Zastosowanie podejścia procesowego.
3. Stosowanie cyklu PROD.
4. Ukierunkowanie na spełnienie wymagań klienta.
5. Spełnienie przepisów prawa krajowego i miejscowego.
6. Podejmowanie działań odnoszących się do ryzyk i szans.

2.3 System Zarządzania Nieruchomościami (SZN)

System Zarządzania Nieruchomościami jest to System Zarządzania obejmujący działalność w zakresie zarządzania i administrowania nieruchomościami.

SZN ze względu na definicję zarządzania nieruchomościami jest powielarny, jednak ze względu na różnorodność Przedsiębiorstw (spółdzielnie mieszkaniowe, zakłady gminne, TBS-y, spółki prawa handlowego, prywatne firmy zarządzające) jest dostosowany indywidualnie do Przedsiębiorstwa. Każde Przedsiębiorstwo i jego SZN są jedyne w swoim rodzaju, chociaż z samej istoty zarządzania nieruchomościami realizują te same cele i zadania.

Świadczone usługi zarządzania nieruchomościami powinny być nadzorowane w trakcie realizacji, wymagają one personelu o odpowiednich kwalifikacjach a system podejmowania decyzji oraz realizacji działań w odniesieniu do nieruchomości umożliwia ich pełną kontrolę.

Do monitorowania i oceny stopnia realizacji zaplanowanych celów stosuje się metody analizy wskaźnikowej. Przeprowadza się audyty wewnętrzne wszystkich działalności w SZN. Na podstawie wyników audytów podejmowane są działania doskonalenia w stosunku do

całego Systemu a w szczególności w przypadku powstania niezgodności działania korekcyjne i korygujące, a na podstawie analizy zagrożeń podejmowane są działania zapobiegawcze. Efektywność podjętych działań powinna być przedmiotem oceny dokonanej przez Zarząd.

Audyt jest to proces mający na celu ocenę zgodności SZN w tym jego procesów z wymaganiami prawa i i dokumentacją SZN oraz ocena skuteczności jego funkcjonowania.

Niezgodność jest to niespełnienie założonych wymagań.

2.4 System Zarządzania Jakością (SZJ)

SZJ jest to System Zarządzania ukierunkowany na zapewnienie wysokiej jakości usług.

Jakość jest to stopień, w jakim zbiór istniejących i ustalonych właściwości Systemu Zarządzania i jego procesów spełnia określone wymagania.

Ogólnopolska Izba Gospodarki Nieruchomościami w Gdańsku dla członków Izby i firm współpracujących wdrożyła, utrzymuje i doskonali od roku 2003 Grupowy System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami europejskiej normy ISO 9001. Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji ISO (International Organization for Standardization) opracowała i ogłosiła w roku 2015 nową normę jakości PN-EN ISO 9001:2015 dostosowaną do dynamicznie zmieniającego się świata biznesu i pojawiających się zagrożeń, ryzyk i szans. Dyrektor OIGN ds. SZN opracował standardy jakości (wzorcowy Kodeks Jakości i wzorcową Księgę Procesów) dostosowane do wymagań nowej normy. Standardy te otrzymały wszystkie firmy grupy ISO i na tej podstawie dostosowały swoje systemy zarządzania do nowych wymagań. W roku 2018 jednostka certyfikacyjna TÜV NORD przeprowadziła z wynikiem pozytywnym audyt certyfikujący w odniesieniu do wymagań nowej normy. Tak się złożyło, że było to rok świętowania XV-lecia funkcjonowania Grupowego Systemu Zarządzania Jakością oraz XXV-lecia istnienia OIGN.

2.5 Ogólne zasady zarządzania

Proponowany SZN oparty jest na następujących zasadach zarządzania:

- 1) orientacja na klienta;
- 2) przywództwo;
- 3) zaangażowanie ludzi;
- 4) podejście procesowe;
- 5) doskonalenie;
- 6) podejmowanie decyzji na podstawie dowodów;
- 7) Zarządzanie relacjami z dostawcami.

Orientacja na klienta.

Przedsiębiorstwo jest zależne od swoich klientów i dlatego powinno rozumieć obecne i przyszłe ich oczekiwania.

W Zarządzaniu nieruchomościami wymagania i oczekiwania klienta są znane i w decydującej większości są one regulowane przepisami prawa, w ustawach o gospodarce nieruchomościami, prawie budowlanym, kodeksie cywilnym, w ustawach regulujących działanie Przedsiębiorstwa i rozporządzeniach wykonawczych oraz w zawartych z klientami umowach.

Szczegółowe prawa i obowiązki lokalne uregulowane są w statutach, regulaminach wewnętrznych, rozporządzeniach i uchwałach odpowiednich organów zarządzających Przedsiębiorstwa.

Zaangażowanie ludzi.

Pracownicy na wszystkich szczeblach są istotą Przedsiębiorstwa. Ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra Przedsiębiorstwa.

Pracownicy powinni posiadać wiedzę i umiejętności wymagane na danym stanowisku pracy. Określone są wymagania stanowiskowe.

Zarząd powinien zapewnić pracownikom możliwość uczestniczenia w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych i znajomości przepisów prawa.

Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów.

Skuteczne i trafne decyzje opierają się na analizie danych i informacji. Trafność decyzji zależy od tego, czy zebrano właściwe informacje i dane w wystarczającej ilości i czy są one wiarygodne. Im ważniejsza decyzja, tym większa za nią odpowiedzialność decydenta.

Przedsiębiorstwo monitoruje i mierzy usługę zarządzania nieruchomościami, cele główne zarządzania oraz procesy. Wyniki pomiarów powinny być analizowane i oceniane i na ich podstawie powinny być podejmowane decyzje co do dalszego podnoszenia jakości oraz skuteczności zarządzania nieruchomościami.

Zarówno zbyt mała ilość istotnych informacji jak i nadmiar informacji mało istotnych utrudniają podejmowanie trafnych i właściwych decyzji. Trzeba w miarę precyzyjnie określić, jakie informacje i w jakim zakresie są niezbędne do podjęcia danej decyzji.

Zarządzanie relacjami z dostawcami.

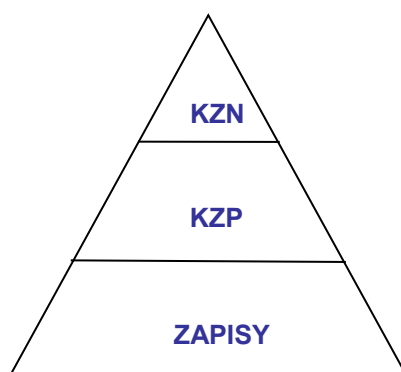
Przedsiębiorstwo i jej dostawcy są od siebie zależni, a ich wzajemne korzystne relacje zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości dodanych.

Jednak to Przedsiębiorstwo ponosi pełną odpowiedzialność za jakość użytych materiałów i należyte wykonanie usług, dlatego konieczny jest nadzór i kontrola nad ich dostawami.

Szczegółowe wymagania powinny być określone w umowach zawieranych z dostawcami materiałów i usług. Umowy powinny zawierać klauzule pozwalające na ciągłą i wrywkową kontrolę i ocenę świadczonych dostaw i usług.

2.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Nieruchomościami.

Dokumentacja Systemu Zarządzania w składzie się z trzech elementów:



2.6.1 Kodeks Zarządzania Nieruchomościami (KZN):

Jest to Księga opisująca w sposób ogólny System Zarządzania Nieruchomościami w tym przebieg procesów i procedur.

KZN w szczególności zawiera

- 1) Politykę Przedsiębiorstwa
- 2) zakres Systemu Zarządzania,
- 3) ogólny opis procesów i procedur ustanowionych dla Systemu Zarządzania,
- 4) mapę procesów, tj schemat wzajemnych oddziaływań między procesami.

2.6.2 Księga Zarządzania Procesami (KZP).

KZP jest zbiorem dokumentacji poszczególnych procesów i procedur zachodzących w Przedsiębiorstwie wraz ze wskaźnikami celów tych procesów i procedur opisującym szczegółowo działania realizowane w ramach Systemu Zarządzania. Każdy proces ma swoją osobną dokumentację. Każdy proces składa się z procedur, które wskazują na działania, jakie są podejmowane w określonych sytuacjach, normują zasady odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych stanowisk pracy. Procedury dokumentowane są dodatkowo w formie jednostronicowego diagramu procedury zawierającego wiersze poszczególnych zadań realizowanych w procedurze, kolumny poszczególnych uczestników procedury z określeniem rodzaju poszczególnych zadań (W -wykonuje, P -pomaga wykonawcy, Ui -udziela informacji, Oi -odbiera informacje, K -kieruje realizacją zadania, A -podejmuje decyzje akceptacji i Z - podejmuje decyzje zatwierdzania) oraz kolumnę zapisów (sporządzanych dokumentów) przypisanych do poszczególnych zadań.

2.6.3 Zapisy jako udokumentowane informacje.

Zapisy są szczególnego rodzaju dokumentami sporządzanymi w procesach przy realizacji określonych zadań. Każdy zapis ma określoną nazwę oraz miejsce jego powstawania. Informacje te znajdują się w dokumentacji procedury, szczególnie w diagramach procedur. Każdy zapis jest wykonywany przez określoną osobę odpowiedzialną za jego sporządzenie i przechowywanie. Czas przechowywania zależy od rodzaju zapisów, wymagań prawnych, wymagań klienta, bądź wewnętrznych przepisów. Przykładowym zapisem jest plan remontów.

2.7 Rejestr podstawowych aktów prawnych

Przedsiębiorstwo powinno prowadzić rejestr podstawowych aktów prawnych które jej dotyczą wraz z wprowadzanymi sukcesywnie do nich zmianami. Ze względu na dużą dynamikę zmian w ustawach i rozporządzeniach wykonawczych konieczne jest śledzenie ich na bieżąco. W zarządzaniu nieruchomościami podejmowane decyzje i wykonywane czynności regulowane są w większości przez przepisy obowiązującego prawa.

3. CYKL ZARZĄDZANIA PROD

3.1 Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonal

Do SZN i do wszystkich występujących w Systemie procesów Przedsiębiorstwo powinno stosować cykl działania zwany skrótowo

PROD "Planowanie-Realizacja-Ocena-Doskonalenie".

a po angielsku

PDCA (Plan-Do-Check-Act) "Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj"

CYKL ten można opisać następująco

Planuj: ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityką Przedsiębiorstwa.

Realizuj: wdróż procesy zarządzania nieruchomościami je wykonuj.

Oceniaj: monitoruj, mierz i oceniaj procesy i wyrób lub usługę w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dotyczących usługi przedstawiaj wyniki.

Doskonal: podejmij działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesów i Systemu.

Cykl zarządzania PROD stosowany jest do wszystkich procesów jak również do SZN jako całości. Jest on swojego rodzaju Kołem Zarządzania (KZ).

3.2 Schemat cyklu PROD

Schemat cyklu PROD przedstawiony jest na pierwszej stronie tego opracowania.

Zastosowany w SZN cykl PROD pomaga Zarządowi w cyklicznym kierowaniu i nadzorowaniu działania Przedsiębiorstwa w kierunku osiągania zaplanowanych celów i skuteczności poszczególnych procesów oraz ich ciągłego doskonalenia i rozwoju.

4. PODEJŚCIE PROCESOWE

W Przedsiębiorstwie podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności Systemu Zarządzania przyjmuje się podejście procesowe w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań oraz wymagań prawa.

Identyfikacja i opis poszczególnych procesów wiąże się z przypisaniem do nich Właścicieli Procesów oraz Kierowników Procedur, odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie oraz skuteczność ich działań. Zarządzają oni swoim procesem oraz je nadzorują i oceniają.

Dzięki Zarządzaniu powiązanymi ze sobą procesami jako Systemem zwiększa się skuteczność i efektywność Przedsiębiorstwa w osiąganiu zamierzonych wyników. Podejście to umożliwia nadzorowanie powiązań i zależności pomiędzy procesami SZN w celu poprawy całkowitych efektów działań.

Podejście procesowe wymaga Systematycznego zdefiniowania i zarządzania procesami i ich powiązaniem tak, aby osiągnąć zamierzone wyniki zgodne z polityką Przedsiębiorstwa i jego strategicznymi kierunkami działania. Zarządzanie procesami i Systemem jako całością osiągnięte jest poprzez stosowanie cyklu PROD z ogólnym ukierunkowaniem na podejście oparte na ryzyku, mającym na celu wykorzystanie szans oraz zapobieganie niepożądanym zagrożeniom.

Stosowanie podejścia procesowego w SZN umożliwia:

- 1) zrozumienie i konsekwentne spełnianie wymagań;
- 2) rozpatrywanie procesów w kategoriach wartości dodanej;
- 3) uzyskanie skuteczności realizowanych procesów;
- 4) doskonalenie procesów na podstawie oceny danych i informacji.

W zakresie, w jakim jest to niezbędne, Przedsiębiorstwo powinno:

- a) utrzymywać udokumentowane informacje w formie zapisów w celu wsparcia funkcjonowania procesów;
- b) przechowywać te zapisy, aby mieć pewność, że procesy są realizowane tak, jak je zaplanowano.

4.1 Procesy w Systemie Zarządzania

System Zarządzania powinno budować się w oparciu o zidentyfikowane procesy. Procesy zostają opracowane na podstawie Standardów Zarządzania oraz ich rzeczywistym przebiegiem w Przedsiębiorstwie. W odniesieniu do wszystkich procesów stosowany jest cykl PROD „Planuj – Realizuj – Oceniaj – Doskonaj”. Zapewnia się pełny przepływ informacji w obrębie procesów i między procesami jako niezbędny element podniesienia skuteczności działania Systemu oraz zwiększenia zadowolenia Klienta. Wykonuje się analizy zagrożeń poszczególnych procesów pod kątem wskaźników mierzących skuteczność realizacji zaplanowanych celów.

Procesem nazywamy ciąg następujących po sobie, logicznie powiązanych działań zmierzających do określonego celu, przetwarzających przy pomocy posiadanych zasobów stan wejściowy w stan wyjściowy tworząc wartość dodaną.

Jeżeli proces jest bardzo złożony, wtedy w celu zwiększenia jego przejrzystości i uporządkowania przepływów informacji dzielimy go na procedury.

4.2 Cechy procesu.

Proces posiada następujące cechy (elementy):

- 1) posiada swojego właściciela (kierownika) procesu kierującego procesem i odpowiedzialnego za jego realizację;
- 2) posiada swoje własne cele;
- 3) określony jest stan wejściowy do procesu;
- 4) określony jest stan wyjściowy procesu;
- 5) określone są zasoby potrzebne do osiągnięcia celu;
- 6) określony jest ciąg następujących po sobie logicznie powiązanych zadań (działań);
- 7) do każdego działania (zadania) wyznaczony jest pracownik odpowiedzialny za jego realizację oraz jego pozostali uczestnicy;
- 8) dla każdego uczestnika procesu ustalone są zadania, uprawnienia oraz zakres odpowiedzialności;
- 9) określone są klienci zewnętrzni oraz wewnętrzni procesu.

Proces powinien być szczegółowo opisany i powinien zawierać wszystkie wymienione wyżej elementy.

Cel procesu powinien być ściśle powiązany z zakładanym w procesie stanem wyjściowym.

W procesie powinno być dokładnie określone zasoby potrzebne do realizacji celu. W przypadku zarządzania nieruchomościami jest to głównie odpowiednio wykwalifikowana kadra kierownicza oraz pracownicy. Pozostałe zasoby to właściwa infrastruktura i środowisko pracy.

Proces przedstawiany jest w formie diagramu procesu.

Każdy uczestnik procesu powinien dokładnie znać cały proces aby wiedzieć jaka jest jego rola w realizacji procesu oraz osiągnięciu celu procesu. Jest to istotny czynnik motywujący do pracy. Dla każdego z uczestników procesu opracowywana jest tzw. Tabela ZUO zadań, uprawnień i odpowiedzialności która przekładana jest na szczegółowe zakresy obowiązków pracowników.

Tak jak w każdym działaniu, tak również w procesach zarządzania nieruchomościami mogą nastąpić różnego rodzaju zagrożenia dla realizacji zadania. Dlatego w opisie procesów wymaga się aby te ewentualne zagrożenia były zidentyfikowane oraz aby były ustalone środki zaradcze w celu ich uniknięcia.

4.3 Procesy w zarządzaniu nieruchomościami.

W działalności Przedsiębiorstwa wyróżnia się następujące procesy i procedury:

1. BEN Bieżąca Eksploatacja Nieruchomości

- 1) BEN / ZASOBY Prowadzenie ewidencji eksploatacyjnej zasobów.
- 2) BEN / CZYSTOŚĆ Utrzymanie porządku i czystości.
- 3) BEN / MEDIA Zapewnienie dostaw mediów komunalnych.
- 4) BEN / ZIELEŃ Utrzymanie zieleni, chodników i dróg.

2. BOT Bieżąca Obsługa Techniczna nieruchomości.

- 1) BOT / KOB Prowadzenie dokumentacji nieruchomości.
- 2) BOT / RTGAZ Roczne przeglądy i kontrole techniczne gazowe.
- 3) BOT / RTKOM Roczne przeglądy i kontrole techniczne kominowe.
- 4) BOT / RTSAN Roczne przeglądy i kontrole techniczne sanitarne.
- 5) BOT / RTBUD Roczne przeglądy i kontrole ogólnobudowlane.
- 6) BOT / PTBUD Pięcioletnie przeglądy i kontrole ogólnobudowlane.
- 7) BOT / PTBEL Pięcioletnie badania instalacji elektrycznych.
- 8) BOT / PLANREM Roczny plan remontów.
- 9) BOT / REMBUD Prowadzenie remontów i konserwacji.
- 10) BOT / AWARIA Usuwanie awarii i usterek technicznych.
- 11) BOT / EKSPERT Ekspertyzy techniczne.

3. NAL Naliczanie opłat i rozliczanie należności.

- 1) NAL / KARTNAL Prowadzenie kartotek finansowych należności lokali.
- 2) NAL / CZYNSZE Naliczanie i rozliczanie opłat za używanie lokali.
- 3) NAL / KASA Obsługa kas.
- 4) NAL / WPŁATY Księgowanie wpłat.

4 WIN Windykacja należności.

- 1) WIN/UPOM Windykacja upominawcza.
- 2) WIN/SĄD Windykacja przedsądowa.
- 3) WIN/KOMORNIK Windykacja egzekucyjna.

5. ZAM Zamówienia na roboty budowlane, dostawy i usługi.

6. NAJ Najem lokali użytkowych.

- 1) NAJ / NAJUŻYT Wynajem lokali użytkowych.
- 2) NAJ / ZWUŻYTK Zwalnianie lokali użytkowych.

7. PNZ Przejmowanie nieruchomości do Zarządzania

8. SKP Nadzór nad urządzeniami i sprzętem kontrolno - pomiarowym

4.4 Przykładowy diagram procesu kontroli technicznych gazowych.

ZADANIA	UCZESTNICY								ZAPISY
	Dyrektor Naczelny	Zastępca Dyrektora ds. Technicznych	Kierownik TZ	Kierownik ADM	Inspektorzy ds. technicznych ADM	Pracownik upowazniony do prowadzenia KOB	Dostawca usługi Przegladów	Dostawca uslug konserwacyjnych	
1. Sporządzenie harmonogramu przeglądów rocznych instalacji gazowych				(W)		(P)			▽ Harmonogram
2. Wyłonienie wykonawcy przeglądów i zawarcie umowy	(Z)	(Z)	(W)	(Oi)					▽ Umowa
3. Przeprowadzenie przeglądów rocznych instalacji gazowych					(K)		(W)		
4. Sporządzenie protokołu z przeglądu instalacji gazowych				(K)	(K)	(Oi)	(W)		▽ Protokół
5. Dokonanie wpisu do KOB o przeglądzie				(K)		(W)			▽ KOB
6. Określenie potrzeb remontowych gazowych				(Z)	(W)	(P)			▽
7. Realizacja zaleceń awaryjnych z przeglądu		(Oi)		(K)	(K)		(W)		▽ Zlecenie
8. Zapis do KOB o usunięciu awarii i jej skutków				(K)		(W)			▽ KOB

(W)	Uczestnik wykonujący zadanie i odpowiedzialny za jego realizację
(P)	Uczestnik pomagający w wykonaniu zadania
(Oi)	Uczestnik odbierający informację
(Ui)	Uczestnik udzielający informacji
(K)	Osoba kontrolująca i oceniająca wykonanie zadania
(A)	Osoba akceptująca i oceniająca wykonanie zadania
(Z)	Osoba zatwierdzająca i oceniająca wykonanie zadania
(N)	Osoba nadzorująca, kontrolująca i oceniająca wykonanie zadania
▽	Zapis (dokument jakości)

Legenda:

Czytając diagram poziomo wiemy, kto i w jaki sposób uczestniczy w realizacji zadania.

Czytając diagram pionowo, otrzymujemy zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień dla poszczególnych uczestników procesu.

Zapisy są to dokumenty sporządzone w trakcie procesu podlegające szczególnemu nadzorowi przez kierowników procesu i zarząd.

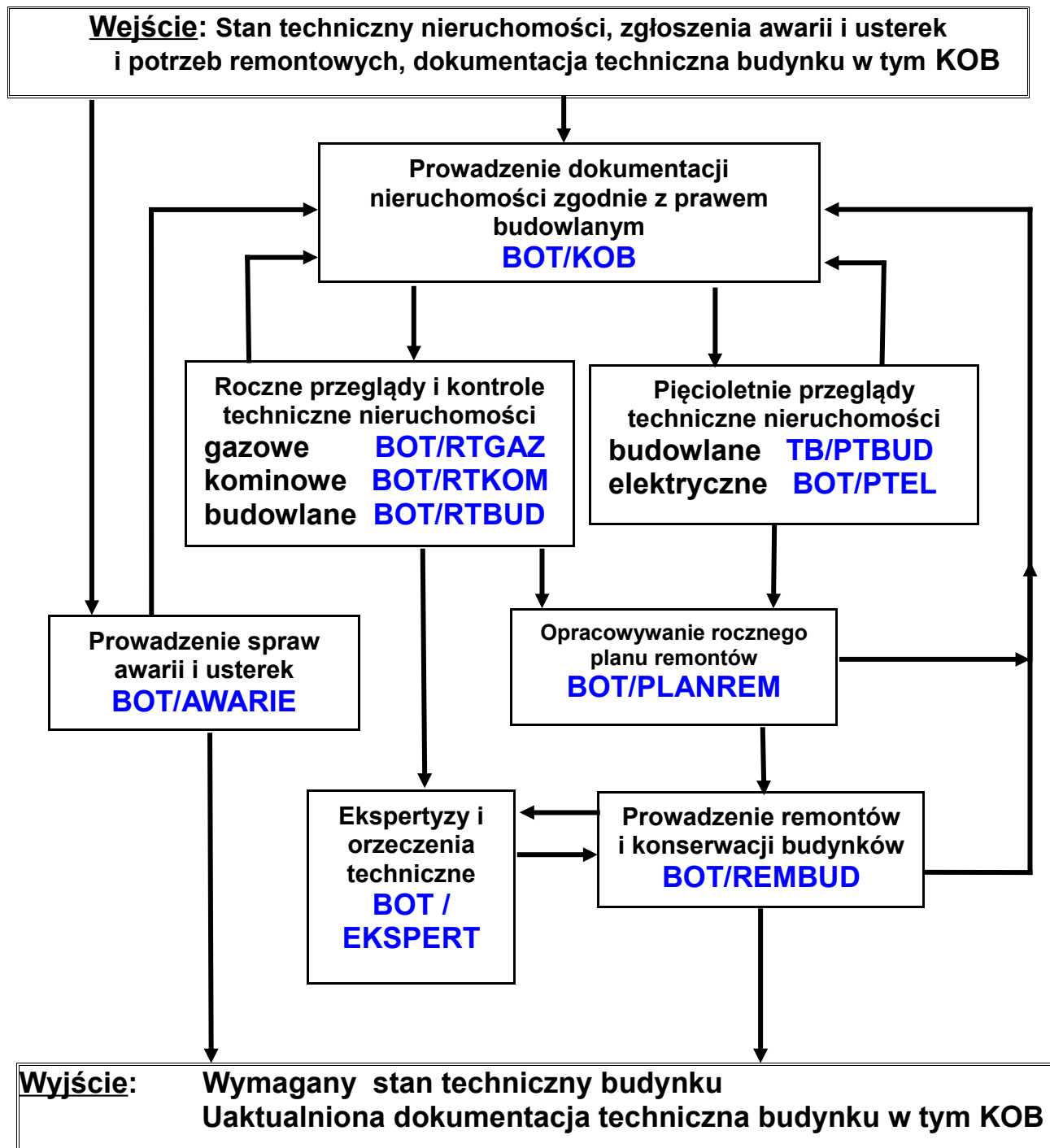
4.5 Tabela ZUO (Zadań, Uprawnień i Odpowiedzialności)

UCZESTNIK	ZADANIE	UPRAWNIENIA	ODPOWIEDZIALNOŚĆ
Dostawca usługi przeglądów i kontroli technicznych	Odb.Inf.: 2. Wykon.: 3, 4. Udz.Infor.: 4.	Do żądania informacji. Do wykonania zadania. Do udzielania informacji.	Za analizę umowy. Za wykonanie zadania. Za udzielone informacje.
Dostawca usług konserwacyjnych	Wykon.: 7. Udz.Infor.: 7.	Do wykonania zadania. Do udzielania informacji.	Za wykonanie zadania. Za udzielone informacje.
Pracownik upoważniony do prowadzenia KOB	Wykon.: 5, 8. PomWyk.: 1, 6. Odb.Inf.: 4.	Do wykonania zadania. Do wykonania zadania. Do żądania informacji.	Za wykonanie zadania. Za wykonanie zadania. Za wnikliwą analizę.
Inspektor ds. Technicznych ADM	Wykon.: 6. Kontrola: 3, 4, 7.	Do wykonania zadania. Do sprawowania kontroli.	Za wykonanie zadania. Za wnikliwą ocenę.
Kierownik ADM (Administracji Domów Mieszkalnych)	Wykon.: 1. Odb.Inf.: 2. Kontrola: 4, 5, 7, 8. Zatwierdz.: 6. Realizacja procesu.	Do wykonania zadania. Do żądania informacji. Do sprawowania kontroli. Do zatwierdzania. Do kontroli procesu.	Za wykonanie zadania. Za wnikliwą analizę. Za wnikliwą ocenę. Za właściwe decyzje. Za realizację procesu.
Kierownik Działu technicznego	Wykon.: 2. Realizacja procedury.	Do wykonania zadania. Do kontroli procedury.	Za wykonanie zadania. Za skuteczność działań.
Z-ca Prezesa ds. Technicznych	Zatwierdz.: 2. Odb.Inf.: 7.	Do zatwierdzania. Do żądania informacji.	Za właściwe decyzje. Za wnikliwą analizę.
Dyrektor	Zatwierdz.: 2.	Do zatwierdzania.	Za właściwe decyzje.

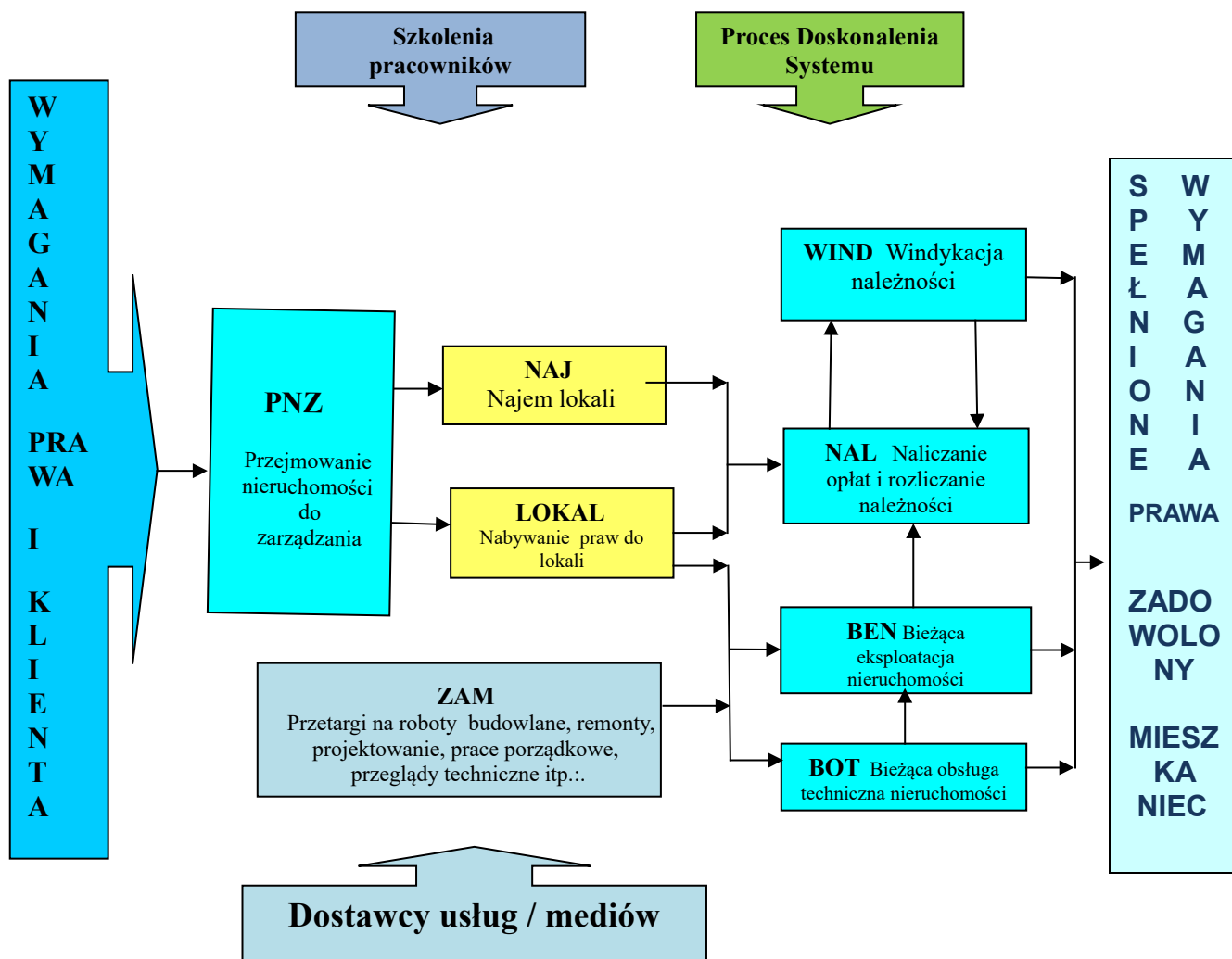
Tabela ZUO jest swego rodzaju zakresem obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników uczestniczących w danym procesie czy procedurze. Z zakresem tym powinien zapoznać się każdy z pracowników i podpisać się, że go przeczytał ze zrozumieniem i przyjmuje do wykonania. Zakres ten powinien być załączony do akt osobowych każdego pracownika.

4.6 Mapa procesu BOT (Bieżąca Obsługa Techniczna)

Mapa procesów – schemat powiązań występujących pomiędzy zależnymi od siebie procesami.



4.7 Mapa procesów Przedsiębiorstwa



5. PRZYWÓDZTWO

5.1 Ustanowienie, wdrożenie, utrzymywanie i ciągłe doskonalenie SZN.

Zarząd powinien ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić SZN łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem.

Zarząd współdziałając z Kierownikami Procesów powinien określić procesy potrzebne w SZN i ich zastosowanie w Przedsiębiorstwie oraz powinien:

- 1) określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z tych procesów;
- 2) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie;
- 3) określić i stosować kryteria i metody (uwzględniając monitorowanie, pomiary i powiązane wskaźniki efektów działania) potrzebne do zapewnienia skutecznego przebiegu i nadzorowania tych procesów;
- 4) określić zasoby potrzebne dla tych procesów i zapewnić ich dostępność;
- 5) przypisać odpowiedzialność i uprawnienia w tych procesach;
- 6) uwzględniać ryzyka i szanse;
- 7) oceniać procesy zarządzania nieruchomościami i wdrażać wszelkie zmiany niezbędne do zapewnienia, aby procesy te osiągały zamierzone wyniki;
- 8) doskonalić procesy i System Zarządzania.

5.2 Zaangażowanie w doskonalenie SZN

Zarząd powinien wykazywać przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do Systemu Zarządzania Nieruchomościami poprzez:

- 1) wzięcie odpowiedzialności za skuteczność Systemu Zarządzania;
- 2) zapewnienie ustanowienia polityki Przedsiębiorstwa i celów dla Systemu Zarządzania i ich zgodności z kontekstem oraz strategicznym kierunkiem Przedsiębiorstwa;
- 3) zapewnienie zintegrowania wymagań Systemu Zarządzania z procesami biznesowymi Przedsiębiorstwa;
- 4) promowanie stosowania podejścia procesowego oraz opartego na ryzyku;
- 5) zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych w Systemie Zarządzania;
- 6) komunikowanie znaczenia skutecznego Zarządzania i zgodności z wymaganiami Systemu Zarządzania;
- 7) zapewnienie, aby System Zarządzania osiągał zamierzone wyniki;
- 8) wspieranie osób, które mają wpływ na skuteczność zarządzania Przedsiębiorstwem i procesami;
- 9) promowanie ciągłego doskonalenia;
- 10) wspieranie innych właściwych członków Kierownictwa w wykazywaniu przywództwa w obszarach ich odpowiedzialności.

5.3 Orientacja na klienta

Zarząd powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w obszarze orientacji na klienta poprzez zapewnienie, aby:

- 1) wymagania klienta oraz mające zastosowanie wymagania prawne i regulacyjne były określone, zrozumiane oraz konsekwentnie spełniane;
- 2) ryzyka i szanse, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz na zdolność do zwiększania zadowolenia klienta, były określone i uwzględnione;
- 3) orientacja na zwiększanie zadowolenia klienta była utrzymywana.

5.4 Ustalanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności

Zarząd zapewnia, aby odpowiedzialność i uprawnienia osób pełniących istotne role zostały przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane w Przedsiębiorstwie.

Zarząd przydziela kierownikom procesów odpowiedzialność i uprawnienia w zakresie:

- 1) zapewnienia zgodności Systemu Zarządzania z wymaganiami KZN;
- 2) zapewnienia, aby procesy dostarczały zamierzone wyjścia;
- 3) przedstawiania Zarządowi sprawozdań dotyczących wyników funkcjonowania procesów i szans na doskonalenie oraz zagrożeń i ryzyk z nich wynikających;
- 4) zapewnienia promowania orientacji na klienta w całym Przedsiębiorstwie;
- 5) zapewnienia utrzymania integralności SZN podczas wdrażania zmian w SZN.

Zarząd wyznacza kierowników procesów i kierowników procedur którzy realizują procesy i procedury oraz prowadzą monitorowanie sprawności, efektywności i skuteczności procesów i przekazują Zarządowi informacje o wynikach ich funkcjonowania.

Poszczególni członkowie Kierownictwa Przedsiębiorstwa posiadają następujące uprawnienia i odpowiedzialności w zakresie Systemu Zarządzania:

5.5 Zadania Zarządu

Do zakresu działania Zarządu należy:

1. Zarządzanie i kierowanie działalnością Przedsiębiorstwa i zapewnienie jego prawidłowego funkcjonowania, a w szczególności

- 1) określanie Polityki Przedsiębiorstwa i celów zarządzania;
- 2) określanie zadań, odpowiedzialności i uprawnień w ramach procesów;
- 3) podejmowanie strategicznych decyzji w zakresie zarządzania nieruchomościami;
- 4) określanie i zabezpieczanie środków dla funkcjonowania SZN.
- 5) nadzór nad realizacją Polityki Przedsiębiorstwa;
- 6) uwzględnianie celów Przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji;
- 7) wyznaczanie celów operacyjnych do realizacji w procesach;
- 8) monitorowanie realizacji celów operacyjnych;
- 9) Zarządzanie polityką finansową;
- 10) realizowanie zadań inwestycyjnych i ulepszeń oraz zadań remontowych i konserwacyjnych mających na celu utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym;
- 11) okresowe dokonywanie przeglądu funkcjonującego Systemu Zarządzania (Przeglądu Zarządzania).

2. Składanie w imieniu Przedsiębiorstwa oświadczeń woli w zakresie praw i obowiązków.

3. nadzór nad procesami i współpraca z ich kierownikami we wszystkich sprawach objętych zakresem działania SZN i Przedsiębiorstwa.

5.6 Zadania Kierownika Procesu

- 1) ustalenie celów do realizacji w procesie;
- 2) sporządzenie dokumentacji procesu;
- 3) zapewnienie zgodności dokumentacji procesu z rzeczywistymi jego przebiegiem i występującymi działaniami w Przedsiębiorstwie;
- 4) nadzorowania realizacji celów;
- 5) realizacja procesu i nadzór i koordynacja realizacji procedur zawartych w procesie;
- 6) monitorowanie (miesięcznie, kwartalnie), analiza i ocena wskaźników procesowych;
- 7) sporządzania raportów o realizacji celów i wartościach wskaźników procesowych;
- 8) dokonywania usprawnień przebiegu realizacji procesu i jego działalności;
- 9) aktualizację dokumentacji procesu;
- 10) realizację celów w procesie;
- 11) analizę wskaźników i przebiegu realizacji procesu pod kątem podwyższania skuteczności i ciągłego doskonalenia procesu;
- 12) realizacja działań korekcyjnych i korygujących;
- 13) realizacja działań zapobiegawczych.

6. PLANOWANIE

Planowanie odbywa się na trzech poziomach:

- 1. planowania Systemowego:** dokumenty Systemowe, cele ogólne i cele dla poszczególnych procesów,
- 2. planowania operacyjnego:** każdy proces jest planowany i oceniany poprzez wskaźniki celów,
- 3. planowania szczegółowego:** tworzenia szczegółowych planów działań w procesach i procedurach i zleceń dla podwykonawców i dostawców..

6.1 Cele Przedsiębiorstwa i planowanie ich osiągnięcia

6.1.1 Cel jako wynik do osiągnięcia.

Zarząd firmy musi zapewnić to, aby ustalone i zatwierdzone przez siebie cele główne jak i cele procesowe zmierzające do osiągnięcia celów głównych spełniały tak zwaną zasadę SMART, czyli powinny być

- S** - specyficzne dla danej procedury / procesu
- M** - mierzalne, czyli dające się policzyć
- A** - akceptowane, czyli możliwe do zaakceptowania
- R** - realne, czyli możliwe do zrealizowania
- T** - terminowe, czyli możliwe do osiągnięcia w określonym horyzoncie czasowym.

Cele powinny być planowane i okresowo monitorowane i oceniane (np. miesięcznie lub kwartalnie). Monitoring służy do oceny postępu realizacji celu. Na koniec roku cel powinien osiągnąć planowany poziom.

Zarząd Przedsiębiorstwa musi zapewnić to, aby cele główne jak i cele procesowe zmierzające do osiągnięcia celów głównych były ustalone i zatwierdzone.

Mierzalność celów pozwala na zaplanowanie na określony termin (np. na koniec roku) stopnia osiągnięcia celu i monitorowania co pewien ustalony czas poziomu osiągnięcia celu(np. miesięcznie, kwartalnie).

Przykładowo, wskaźnikiem właściwej gospodarki ekonomicznej dla nieruchomości komercyjnych może być wysokość przepływów pieniężnych po opodatkowaniu (CF - Cash Flow) w przeliczeniu na 1 m² powierzchni użytkowej (PU), czyli

$$(1) \quad \mathbf{CF / PU \text{ (zł/m}^2\text{)}} \quad \text{lub inaczej} \quad (\mathbf{DON - OD - PD}) / \mathbf{PU}$$

gdzie : DON - dochód operacyjny netto

OD - obsługa długu (rata kapitałowa + odsetki)

PD - kwota podatku dochodowego.

Czyli inaczej mówiąc ile złotych „czystego” zysku wygeneruje 1 m² wynajmowanej powierzchni użytkowej.

6.1.2 Ustanowienie celów

Przedsiębiorstwo powinno ustanowić cele zarządcze dla całego Przedsiębiorstwa i dla procesów SZN.

Ustalone cele powinny:

- 1) być spójne z Polityką Przedsiębiorstwa;
- 2) być mierzalne;
- 3) uwzględniać mające zastosowanie wymagania;
- 4) odnosić się do zgodności usług, a także do zwiększania zadowolenia klienta;
- 5) być monitorowane;
- 6) zostać zakomunikowane;
- 7) być aktualizowane w razie potrzeby.

Przedsiębiorstwo powinno utrzymywać udokumentowane informacje dotyczące celów.

6.1.3 Planowanie celów

Przedsiębiorstwo, planując jak osiągnąć cele, określa:

- 1) co ma być zrobione;
- 2) jakie zasoby będą wymagane;
- 3) kto będzie odpowiedzialny;
- 4) kiedy będzie to zakończone;
- 5) jak będą oceniane wyniki.

6.1.4 Cele główne.

CEL	WSKAŹNIK CELU	MIERNIK CELU	MONITORING
Zapewnienie zadowolenia klientów.	Ocena poziomu zadowolenia	Poziom zadowolenia (w skali od 2 do 5).	Kwartalny
Zagwarantowanie wysokiej jakości oferowanych usług zarządzania nieruchomościami.	Wskaźnik reklamacji klientów.	Ilość zgłoszonych reklamacji od klientów.	Kwartalny
Doskonalenie Systemu Zarządzania.	Ocena skuteczności Systemu.	Ilość działań doskonalenia.	Kwartalny
Podnoszenie kwalifikacji i poziomu wiedzy pracowników.	Stopień realizacji zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych	Koszty zrealizowanych szkoleń do planowanych kosztów na szkolenia.	Kwartalny

Wskaźniki podane powyżej służą do określenia, w jakim stopniu realizowana jest Polityka dla całego Przedsiębiorstwa. Wyniki monitoringu celów są analizowane i oceniane w trakcie Przeglądów Systemu Zarządzania.

6.1.5 Cele procesowe.

Procesowe cele ustanawia się osobno dla każdego procesu i przedstawia się w opisach poszczególnych procesów. Wskaźniki celów procesów monitorują Kierownicy Procesów. Za podstawowy cykl ich monitorowania, przeglądu i oceny przyjmuje się jeden kwartał. Wyniki monitoringu celów analizowane i oceniane są w trakcie Przeglądów Systemu Zarządzania.

6.2 Zagrożenia, ryzyka i szanse.

6.2.1 Podejście oparte na ryzyku

W SZN stosuje się podejście oparte na identyfikacji i analizie zagrożeń oraz oceny ryzyk i szans przyczyniające się do zwiększenia skuteczności SZN. Koncepcja podejścia opartego na ryzyku służy do przeprowadzania działań zapobiegawczych mających na celu wyeliminowanie potencjalnych niezgodności które się pojawiają, oraz podejmowania działań mających na celu zapobieganie ponownemu ich wystąpieniu.

Przedsiębiorstwo powinno dokonywać okresowej analizy potencjalnych zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych w celu identyfikacji ryzyk i szans.

Przedsiębiorstwo powinno planować i wdrażać działania, które uwzględniają ryzyka i szanse. Uwzględnianie zarówno ryzyk, jak i szans stanowi podstawę do zwiększenia skuteczności SZN, poprawy wyników oraz zapobiegania negatywnym efektom.

Szanse mogą pojawiać się jako wynik sytuacji sprzyjającej osiągnięciu zamierzonych wyników, takich jak: zbiór okoliczności, które umożliwiają Przedsiębiorstwu przyciągnięcie klientów, rozwój nowych wyrobów i usług lub poprawę efektywności. Działania uwzględniające szanse mogą także obejmować rozważania dotyczące powiązanych ryzyk. Ryzyko jest efektem niepewności i każda taka niepewność może mieć skutek pozytywny lub negatywny. Pozytywne odchylenie wynikające z ryzyka może prowadzić do szansy.

Zastosowane podejście oparte na ryzyku umożliwia określenie czynników, które mogą powodować odchylenia od zaplanowanych wyników dotyczących procesów i Systemu Zarządzania, wprowadzenie zapobiegawczych środków nadzoru, aby minimalizować negatywne skutki oraz maksymalnie wykorzystać pojawiające się szanse.

6.2.2 Ryzyka i szanse

Przedsiębiorstwo planuje i wdraża działania odnoszące się do zagrożeń, ryzyk i szans.

Analiza potencjalnych zagrożeń i uwzględnianie zarówno ryzyk, jak i szans stanowi podstawę do zwiększenia skuteczności Systemu Zarządzania, poprawy wyników oraz zapobiegania negatywnym skutkom.

Ryzyko jest efektem niepewności osiągnięcia celów i każda taka niepewność może mieć skutek pozytywny lub negatywny. Pozytywne odchylenie wynikające z ryzyka może prowadzić do szansy. Ryzyko można oceniać np. w skali od 1 do 9 (1-3 małe, 4-6 średnie, 7-9 duże). Ryzyko może być biznesowe, finansowe, systemowe, procesowe, prawne itd.). Niezależnie od potencjalnej częstotliwości występowania ryzyka, może być ono akceptowane lub nieakceptowane. Decyzję o tym podejmuje Zarząd.

Szanse mogą pojawiać się jako wynik sytuacji sprzyjającej osiągnięciu zamierzonych wyników, takich jak: zbiór okoliczności które umożliwiają Przedsiębiorstwu przyciągnięcie klientów, rozwój nowych wyrobów i usług lub poprawę produktywności. Działania uwzględniające szanse mogą także obejmować powiązania z ryzykiem.

6.2.3 Analiza zagrożeń (KIZ)

Przedsiębiorstwo powinno identyfikować i śledzić ewentualne zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne podejmować stosowne działania zapobiegające ich negatywnym skutkom.

Do analizy zagrożeń zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych służy Karta Identyfikacji Zagrożeń KIZ.

KARTA IDENTYFIKACJI ZAGROŻEŃ

P - prawdopodobieństwo: 3 – wysokie; 2 – średnie; 1 – niskie

K - konsekwencje (dotkliwość): 3 – znaczące; 2 – umiarkowane; 1 – pomijalne

RS – ryzyko/szansa: $RS = P \times K$

A - Ryzyko/szansa akceptowalne; N - Ryzyko/szansa nieakceptowalne

Mitygacja jest zbiorem czynności mających na celu minimalizowanie skutków materializacji ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

W przypadku mitygacji następuje właściwe zarządzanie ryzykiem. Oznacza to, że przedsiębiorstwo przyjmuje to ryzyko i w pełni nim zarządza,

łącznie z zastosowaniem tzw. action planów, procedur, innych działań, formalnych które mają zabezpieczyć obecne i przyszłe cele przedsiębiorstwa.

Dla $RS = 1-2$ mitygacja nie jest wymagana

ZAGROŻENIE	Konsekwencje/ skutek	Ocena ryzyka				MITYGACJA RYZYKA	Realizacja i monitorowanie
		P	K	RS	A/N		

6.2.4 Analiza Ryzyk i Szans (SWOT i PESTLE)

Przedsiębiorstwo powinno zapobiegać wystąpieniu niepożądanych skutków lub je ograniczać a także dążyć do zwiększenia skutków pożądaných. W tym celu rozważa czynniki, wynikające z jej wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu, jak również wymagania stron zainteresowanych, istotnych dla jego Systemu Zarządzania, jego procesów i powstających w ich wyniku wyrobów i usług.

Przedsiębiorstwo na powyższej bazie, w tym kontekście i oczekiwaniach stron zainteresowanych, powinno określać ryzyka i szanse.

Do ich określenia powinno brać pod uwagę:

- 1) analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych;
- 2) strategiczne kierunki i cele Przedsiębiorstwa;
- 3) zainteresowane strony oraz ich wymagania;
- 4) zakres Systemu Zarządzania Przedsiębiorstwa;
- 5) procesy Przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo powinno odnosić się do określonych ryzyk i szans w celu

- 1) zapewnienia, że SZN może osiągnąć zamierzone wyniki;
- 2) zwiększania pożądaných wyników, także w powiązaniu SZN z biznesem;
- 3) zapobiegania lub redukcji niepożądanych skutków;
- 4) osiągnięcia doskonałości.

Przedsiębiorstwo powinno planować

- 1) działania w celu rozwiązania tych ryzyk i szans;
- 2) w jaki sposób zintegruje i wdroży te działania w procesy Systemowe;
- 3) jak w Przedsiębiorstwie dokonywana będzie ocena skuteczności tych działań.

Analizy PESTLE i SWOT jako narzędzia rekomendowane do badania ryzyk i szans.

Do analizy kondycji wewnętrznej Przedsiębiorstwa oraz do analizy jej mikrootoczenia stosuje się opisową analizę SWOT.

Analiza SWOT

S Strengths	Mocne strony
W Weaknesses	Słabe strony
O Opportunities	Szanse
T Threats	Zagrożenia

S i W - wewnątrz Przedsiębiorstwa

O i T - otoczenie mikro Przedsiębiorstwa

S i O - czynniki pomocne

W i T - czynniki szkodliwe

1. Dwa pierwsze elementy (S i W) dotyczące diagnozy są zależne od Przedsiębiorstwa i są możliwe do kontrolowania przez Przedsiębiorstwo.

2. Druga para elementów analizy to elementy prognozy i są niekontrolowane, gdyż są niezależne od Przedsiębiorstwa.

Kolejnym krokiem analizy SWOT, jest dokonanie syntezy, czyli połączenia diagnozy oraz prognozy na poziomie Przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Do analizy SWOT stosowany jest specjalny formularz.

Analiza PESTLE

Diagnoza makrootoczenia wymaga szczegółowej analizy trendów występujących w każdej sferze otoczenia, przede wszystkim w wymiarze krajowym, ale i międzynarodowym.

Najczęściej stosowaną w tym zakresie metodą jest opisowa metoda PESTLE.

PESTLE

P Political	czynniki	Polityczne
E Economic	czynniki	Ekonomiczne
S Social	czynniki	Społeczne
T Technological	czynniki	Technologiczne
L Legal	czynniki	Prawne
E Environmental	czynniki	Środowiskowe
E European	czynniki	Europejskie (lub Międzynarodowe)

Do analizy PESTLE stosowany jest specjalny formularz.

6.3 Planowanie zmian

Jeżeli Przedsiębiorstwo określi potrzebę zmian w Systemie Zarządzania, to zmiany te powinny być przeprowadzone w sposób zaplanowany.

Przedsiębiorstwo powinno rozważyć:

- 1) cel zmian i ich potencjalne konsekwencje;
- 2) integralność Systemu Zarządzania;
- 3) dostępność zasobów;
- 4) przydział lub zmianę przydziału odpowiedzialności i uprawnień.

7. WSPARCIE

7.1 Zasoby

7.1.1 Odpowiedzialność kierownictwa

Przedsiębiorstwo powinno dążyć do jak największego spełnienia wymagań klienta. W celu realizacji tych dążeń zarząd powinien zapewnić wysoko kwalifikowany personel oraz właściwą infrastrukturę potrzebną do realizacji procesów i założonych celów.

Przedsiębiorstwo powinno określać i zapewniać zasoby potrzebne do ustanowienia, wdrożenia, utrzymywania i ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania.

7.1.2 Personel

Zarząd powinien określać i zapewniać personel niezbędny do skutecznego utrzymania i doskonalenia Systemu Zarządzania oraz funkcjonowania i nadzorowania swoich procesów. Za zatrudnienie tych osób i ich kwalifikacje odpowiada Zarząd.

7.1.3 Infrastruktura i środowisko funkcjonowania procesów

Zarząd określa, zapewnia i utrzymuje infrastrukturę niezbędną do funkcjonowania procesów i osiągnięcia zgodności usługi zarządzania nieruchomościami oraz środowisko niezbędne do funkcjonowania procesów i osiągnięcia zgodności i usług.

Spełnienie wymagań Klienta jest możliwe poprzez zapewnienie zaplecza biurowego administracji, zaplecza technicznego i utrzymanie infrastruktury. Zarząd powinno dokonywać przeglądów zaplecza biurowego i technicznego, oraz istniejącej infrastruktury pod kątem zapewnienia dostępu, bezpieczeństwa, funkcjonalności oraz estetyki. Wyniki przeglądu są podstawą do planowania działań doskonalących. Regularnie przeprowadzane są kontrole i pomiary związane ze spełnianiem wymagań pod względem bhp i środowiska pracy.

Infrastruktura obejmuje:

- 1) zabudowania i związane z nimi media;
- 2) wyposażenie biurowe;
- 3) sprzęt komputerowy i oprogramowanie informatyczne;
- 4) techniki informacyjne i komunikacyjne;
- 5) zasoby transportowe;
- 6) czynniki fizyczne (np. temperatura, ciepło, wilgotność, oświetlenie, przepływ powietrza, higiena, hałas).

7.1.4 Zasoby do monitorowania i pomiarów

7.1.4.1 Wymagania ogólne

Przedsiębiorstwo powinno określać i zapewniać zasoby potrzebne do monitorowania i pomiarów stosowane w celu weryfikacji zgodności wyrobów i usług z wymaganiami, do zapewnienia ważnych i wiarygodnych wyników.

Przedsiębiorstwo powinno zapewniać, aby dostarczone zasoby;

- 1) były odpowiednie do specyficznego rodzaju podjętych działań dotyczących monitorowania i pomiarów;
- 2) były legalizowane i utrzymywane w celu zapewnienia ich ciągłej przydatności do użycia zgodnie z ich przeznaczeniem.

W szczególności dotyczy to okresu legalizacji wodomierzy i ciepłomierzy służących do rozliczania zużycia wody i energii cieplnej przez budynki i poszczególne lokale.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać odpowiednie zapisy dotyczące zasobów do monitorowania i pomiarów, jako dowód ich przydatności do użycia zgodnie z przeznaczeniem.

7.1.4.2 Spójność pomiarowa

Spójność pomiarowa jest wymagana i jest uważana przez Przedsiębiorstwo jako zasadnicza część zapewnienia zaufania do wiarygodności wyników pomiarów. Wyposażenie pomiarowe jest:

- 1) wzorcowane i sprawdzane w ustalonych odstępach czasu;
- 2) oznaczane w celu określenia jego statusu;
- 3) zabezpieczane przed adiustacjami, uszkodzeniem lub pogorszeniem stanu, które mogłyby unieważnić status wzorcowania i późniejsze wyniki pomiaru.

Jeżeli wyposażenie pomiarowe zostanie uznane za niezdatne do użycia zgodnie z jego przeznaczeniem, Przedsiębiorstwo powinno określić, czy miało to wpływ na wiarygodność poprzednich wyników pomiarów oraz powinno podjąć odpowiednie działania.

7.2 Kwalifikacje

Przedsiębiorstwo powinno

- 1) określić niezbędne kwalifikacje personelu wykonującego pod jej nadzorem prace mające wpływ na efekty działalności i skuteczność Systemu Zarządzania;
- 2) zapewnić, aby personel był kompetentny dzięki odpowiedniemu wykształceniu, szkoleniu i doświadczeniu;
- 3) tam gdzie jest to potrzebne, podejmować działania w celu uzyskania niezbędnych kwalifikacji przez personel i oceniać skuteczność podjętych działań;
- 4) przechowywać odpowiednio udokumentowane informacje jako dowód kwalifikacji.

Przedsiębiorstwo powinno wdrożyć i utrzymywać specjalny proces dotyczący szkoleń.

Proces SZKOLENIA Szkolenie pracowników

- 1) SZKOLENIA Zawodowe.
- 2) SZKOLENIA BHP

7.3 Świadomość personelu

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby personel pracujący pod nadzorem Przedsiębiorstwa był świadomy:

- 1) polityki Przedsiębiorstwa;
- 2) istotnych celów zarządczych;
- 3) swojego wkładu w skuteczność Systemu Zarządzania, w tym korzyści z doskonalenia efektów działania;
- 4) konsekwencji niezgodności z wymaganiami Systemu Zarządzania.

7.4 Komunikacja

7.4.1 Ogólne zasady komunikacji

Przedsiębiorstwo powinno określić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną dotyczącą Systemu Zarządzania, w tym:

- 1) co ma być komunikowane;
- 2) kiedy ma być komunikowane;
- 3) z kim należy się komunikować;
- 4) jak należy się komunikować;
- 5) kto się komunikuje.

Komunikacja ta polega głównie na przekazywaniu jeden drugiemu wymaganych zapisów (dokumentów) w ustalonym zakresie i wymaganym czasie.

7.4.2 Komunikacja wewnętrzna

Celem komunikowania się wewnątrz Przedsiębiorstwa jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji pomiędzy wszystkimi procesami i komórkami organizacyjnymi w Systemie Zarządzania. Komunikacja ta jest ustalona w poszczególnych procesach ze wskazaniem kto i komu udziela informacji. Realizowana jest ona również na spotkaniach z pracownikami oraz poprzez wydawane zarządzenia i komunikaty.

7.5 Udokumentowane informacje

7.5.1 Wymagania ogólne

System Zarządzania w Przedsiębiorstwa zawiera:

- 1) dokumentację SZN (KJ, KZP)
- 2) dokumenty wymagane przez prawo;
- 3) dokumenty, określone przez Przedsiębiorstwo jako niezbędne dla skuteczności Systemu Zarządzania.
- 4) Zapisy jako dokumenty tworzone w poszczególnych procesach istotne dla wymagań SZN.

7.5.2 Opracowywanie i aktualizowanie zapisów

Opracowując i aktualizując zapisy Przedsiębiorstwo zapewnia:

- 1) odpowiednią ich identyfikację i opis (np. tytuł, data, autor lub numer referencyjny);
- 2) właściwy format (np. język, wersję oprogramowania, grafikę) i nośnik (np. papierowy, elektroniczny);
- 3) ich przegląd i zatwierdzenie pod kątem przydatności.

7.5.3 Nadzór nad zapisami

Dokumenty wymagane przez System Zarządzania powinny być nadzorowane, aby zapewnić:

- 1) ich dostępność i przydatność do zastosowania, tam, gdzie są potrzebne i wtedy gdy są potrzebne;
- 2) ich odpowiednią ochronę (np. przed utratą poufności, niewłaściwym użyciem lub utratą integralności), szczególnie ochronę danych osobowych.

W celu nadzoru nad zapisami Przedsiębiorstwo powinno uwzględniać następujące działania:

- 1) dystrybucję, dostęp, wyszukiwanie i wykorzystywanie;
- 2) przechowywanie i zabezpieczanie łącznie z zachowaniem czytelności;
- 3) nadzorowanie zmian (np. kontrolę wersji);
- 4) przechowywanie i likwidację.

Dokumenty pochodzące spoza Przedsiębiorstwa, uznane przez nie za niezbędne do planowania i działań operacyjnych SZN, powinny być odpowiednio zidentyfikowane i nadzorowane.

Dokumenty, przechowywane jako dowód zgodności, powinny być zabezpieczane przed nie zamierzonymi zmianami.

8. REALIZACJA USŁUGI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI

8.1 Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi

Przedsiębiorstwo powinno planować, wdrażać i nadzorować procesy potrzebne do spełnienia wymagań dotyczących zarządzania i administrowania nieruchomościami.

Przedsiębiorstwo wdraża działania planowania, przez:

- 1) określenie wymagań dla usługi;
- 2) ustalenie kryteriów dla:
 - procesów;
 - akceptacji usługi Zarządzania nieruchomościami;
- 3) określenie zasobów potrzebnych do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi usługi zarządzania nieruchomościami;
- 4) wdrożenie nadzoru nad procesami zgodnie z kryteriami;
- 5) określenie, utrzymywanie i przechowywanie zapisów w zakresie niezbędnym do:
 - uzyskania zaufania, że procesy zostały zrealizowane tak jak zaplanowano;
 - wykazanie zgodności usługi zarządzania nieruchomościami z wymaganiami.

Wynik takiego planowania powinien być odpowiedni dla działań operacyjnych Przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby zadania zlecone na zewnątrz były nadzorowane.

8.2 Wymagania dotyczące zarządzania nieruchomościami

8.2.1 Komunikacja z klientem

Komunikacja z klientami obejmuje:

- 1) dostarczenie informacji związanych z zarządzaniem nieruchomościami;
- 2) postępowanie z zapytaniami, umowami lub zamówieniami, łącznie ze zmianami;
- 3) uzyskiwanie informacji zwrotnej od klienta związanej z usługą zarządzania nieruchomościami, w tym z reklamacjami klienta;
- 4) postępowanie z własnością klienta, szczególnie z budynkami i lokalami powierzonymi Przedsiębiorstwu w zarządzanie;
- 5) ustalenie specyficznych wymagań dotyczących działań awaryjnych.

8.2.2 Określenie wymagań dotyczących zarządzania nieruchomościami

Podczas określania wymagań dotyczących wyrobów i usług oferowanych klientowi, Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby:

1. wymagania dotyczące usługi zostały zdefiniowane, w tym:

- wszelkie mające zastosowanie wymagania prawne i regulacyjne;
- wymagania uznane przez Przedsiębiorstwo za niezbędne.

2. była w stanie spełnić deklaracje dotyczące usługi, którą oferuje.

Ogólne wymagania dotyczące zarządzania nieruchomościami zostały określone w ustawie o gospodarce nieruchomościami (u.g.n.).

8.2.3 Przegląd wymagań dotyczących zarządzania nieruchomościami

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, że jest w stanie spełnić wymagania dotyczące usługi zarządzania nieruchomościami oferowanej klientom. Przedsiębiorstwo przeprowadza przegląd wymagań, zanim zobowiąże się do dostarczenia usługi klientowi, uwzględniając:

- 1) wymagania prawne i regulacyjne mające zastosowanie do usługi;
- 2) wymagania wyspecyfikowane przez klienta;
- 3) wymagania określone przez Przedsiębiorstwo;
- 4) wymagania podane w umowie lub zamówieniu inne niż wcześniej przedstawione.

Wymagania wyspecyfikowane przez klienta powinny być potwierdzone przez Zarząd.

Przedsiębiorstwo przechowuje zapisy dotyczące:

- wyników przeglądu;
- każdego nowego wymagania dotyczącego świadczonych usług.

8.2.4 Zmiany wymagań dotyczących usługi

Jeżeli zostaną zmienione wymagania dotyczące usługi (np. zmiana przepisów prawnych), to Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby odpowiednie udokumentowane informacje zostały zmienione oraz aby odpowiednie osoby były świadome zmienionych wymagań.

8.3 Nadzór nad usługami i wyrobami dostarczanymi z zewnątrz

8.3.1 Wymagania ogólne

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby usługi i wyroby dostarczane z zewnątrz były zgodne z wymaganiami.

Przedsiębiorstwo powinno określić nadzór nad dostarczanymi z zewnątrz usługami i wyrobami, jeżeli:

- 1) usługi i wyroby od zewnętrznych dostawców są przeznaczone do włączenia do własnych wyrobów i usług Przedsiębiorstwa;
- 2) usługi i wyroby są dostarczane bezpośrednio do klientów przez zewnętrznych dostawców w imieniu Przedsiębiorstwa;
- 3) usługi i wyroby są dostarczane przez zewnętrznego dostawcę w wyniku decyzji Przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo powinno określić i stosować kryteria oceny, wyboru, monitorowania efektów działania, ponownej oceny zewnętrznych dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania usług i wyrobów zgodnych z wymaganiami. Przedsiębiorstwo powinno przechowywać zapisy dotyczące tych działań i wszelkich innych działań wynikających z oceny.

8.4.2 Rodzaj i zakres nadzoru

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić, aby dostarczane z zewnątrz usługi i wyroby nie wpływały negatywnie na zdolność Przedsiębiorstwa do stałego dostarczania usługi zarządzania nieruchomościami.

Przedsiębiorstwo powinno:

- 1) zapewnić, aby dostarczane z zewnątrz usługi i wyroby pozostawały pod nadzorem w ramach Systemu Zarządzania;
- 2) określić zarówno środki nadzoru, które zamierza stosować do zewnętrznego dostawcy, jak i te, które zamierza stosować do wyników współpracy;
- 3) uwzględnić:
 - a) potencjalny wpływ dostarczanych z zewnątrz usług i wyrobów na zdolność Przedsiębiorstwa do stałego spełniania wymagań klienta i mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych;
 - b) skuteczność środków nadzoru stosowanych przez zewnętrznego dostawcę;
- 4) określić działania weryfikacyjne lub inne działania, niezbędne do zapewnienia, aby dostarczane z zewnątrz usługi i wyroby spełniały wymagania.

8.4.3 Informacje dla zewnętrznych dostawców

Przedsiębiorstwo powinno zapewnić zgodność wymagań z obowiązującymi przepisami prawa przed zakomunikowaniem ich zewnętrznemu dostawcy.

Przedsiębiorstwo powinno zakomunikować zewnętrznym dostawcom swoje wymagania dotyczące:

- 1) usług i wyrobów, które mają być dostarczane;
- 2) zatwierdzania:
 - wyrobów i usług;
 - metod, procesów i wyposażenia;
 - zasad zwalniania wyrobów i usług;

- 3) kompetencji, w tym wymaganych kwalifikacji osób;
- 4) interakcji zewnętrznych dostawców z Przedsiębiorstwem;
- 5) stosowanego przez Przedsiębiorstwo nadzoru i monitorowania efektów działania zewnętrznych dostawców;
- 6) działań dotyczących weryfikacji i walidacji, które Przedsiębiorstwo zamierza przeprowadzić u zewnętrznych dostawców.

8.5 Dostarczanie usługi Zarządzania Nieruchomościami

8.5.1 Nadzorowanie usługi

Przedsiębiorstwo powinno realizować dostarczanie usługi w warunkach nadzorowanych. Warunki nadzorowane obejmują:

- 1) dostępność udokumentowanej informacji, która określa:
 - właściwości usług lub wyrobów, które będą dostarczane;
 - wyniki, które mają być osiągnięte;
- 2) dostępność i stosowanie odpowiednich zasobów do monitorowania i pomiarów;
- 3) wdrożenie monitorowania i pomiarów na odpowiednich etapach, aby weryfikować, czy zostały spełnione kryteria nadzoru nad procesami lub danymi wyjściowymi oraz kryteria akceptacji usługi;
- 4) stosowanie właściwej infrastruktury i środowiska do funkcjonowania procesów;
- 5) wyznaczenie kompetentnych osób, z uwzględnieniem wszystkich wymaganych kwalifikacji;
- 6) wdrożenie działań zapobiegających błędom ludzkim.

8.5.2 Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych

Przedsiębiorstwo powinno dbać o własność należącą do klientów lub dostawców zewnętrznych w czasie, gdy znajduje się ona pod nadzorem Przedsiębiorstwa lub jest przez nie używana.

Przedsiębiorstwo identyfikuje, chroni i zabezpiecza własność klientów lub dostawców zewnętrznych.

Jeżeli własność klienta lub dostawcy zewnętrznego zostanie uszkodzona lub z innego powodu uznana za nieprzydatną do zastosowania, to Przedsiębiorstwo informuje o tym klienta lub dostawcę zewnętrznego i przechowuje udokumentowane informacje o tym, co się wydarzyło.

Własność klienta lub dostawcy zewnętrznego może obejmować nieruchomości klienta, dane osobowe, materiały, narzędzia i wyposażenie.

8.5.3 Zabezpieczenie danych wyjściowych

Przedsiębiorstwo powinno zabezpieczać dane wyjściowe podczas dostarczania usługi zarządzania nieruchomościami, w zakresie niezbędnym do zapewnienia zgodności z wymaganiami.

8.5.4 Monitoring realizacji usługi.

Usługa zarządzania i administrowania nieruchomościami realizowana jest w sposób ciągły. Dlatego też na odpowiednich i określonych etapach dokonuje się weryfikacji, czy usługa należycie wykonywana i czy wymagania dotyczące usługi zostały spełnione.

Określając zakres wymaganych działań kontrolnych, Przedsiębiorstwo rozważa:

- 1) wymagania prawne i regulacyjne;
- 2) potencjalne niepożądane skutki związane z usługą;
- 3) charakter usługi;
- 4) wymagania klienta;
- 5) informacje zwrotne od klientów.

8.5.5 Nadzór nad zmianami

Przedsiębiorstwo powinno dokonywać przeglądów i sprawować nadzór nad zmianami w dostarczaniu usług, w zakresie niezbędnym do zapewnienia jej ciągłej zgodności z wymaganiami. W zarządzaniu nieruchomościami są to najczęściej zmiany wymagań prawa a w szczególności ustaw i rozporządzeń wykonawczych do ustaw.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać udokumentowane informacje opisujące wyniki przeglądu zmian, osobę zatwierdzającą zmiany oraz wszelkie niezbędne działania podjęte w wyniku przeglądu.

Przedsiębiorstwo powinno nadzorować zaplanowane zmiany oraz dokonuje przeglądu ich skutków.

Zwolnienie usług nie powinno nastąpić, dopóki zaplanowane ustalenia nie zostaną zadowalająco zrealizowane.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać zapisy na temat zwolnienia usług.

8.6 Nadzór nad niezgodnymi wyjściami

Przedsiębiorstwo powinno zapewniać, aby wyjścia, które nie spełniają wymagań, zostały zidentyfikowane i były nadzorowane tak, aby zapobiec ich niezamierzonemu użyciu lub dostawie.

Przedsiębiorstwo powinno podejmować odpowiednie działania na podstawie charakteru niezgodności i jej wpływu na zgodność usług. Ma to zastosowanie także do niezgodnych wyrobów i usług wykrytych podczas lub po dostarczeniu usługi.

Przedsiębiorstwo powinno postępować z niezgodnymi wyjściami, wykorzystując jeden lub kilka sposobów podanych poniżej:

- 1) korekcja czyli usunięcie niezgodności, o ile to możliwe;
- 2) wstrzymanie lub zawieszenie dostarczania usług;
- 3) informowanie klienta;
- 4) uzyskanie zgody na przyjęcie w ramach odstępstwa.
- 5) działania korygujące polegające na rozpoznaniu i analizie przyczyn niezgodności i podjęciu działań likwidujących te przyczyny po to, aby niezgodność się nie powtórzyła.

Zgodność z wymaganiami powinna zostać zweryfikowana, kiedy niezgodne wyjścia zostaną skorygowane.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać zapisy, które:

- 1) opisują niezgodność;
- 2) opisują podjęte działania;
- 3) opisują uzyskane odstępstwa;
- 4) identyfikują osobę decydującą o działaniach w odniesieniu do niezgodności.

9. OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA

9.1 Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena

9.1.1 Wymagania ogólne

Przedsiębiorstwo powinno określić:

- 1) co należy monitorować i mierzyć (w szczególności wskaźniki osiągania celów);
- 2) metody monitorowania, pomiarów, analizy i oceny, niezbędne do zapewnienia poprawności wyników;
- 3) kiedy należy monitorować i wykonywać pomiary;
- 4) kiedy należy analizować i oceniać wyniki monitorowania i pomiarów.

Przedsiębiorstwo powinno oceniać efekty działania i skuteczność Systemu Zarządzania.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać odpowiednie zapisy jako dowód wyników.

9.1.2 Zadowolenie klienta

Przedsiębiorstwo powinno monitorować stopień percepcji klienta, w jakim jego potrzeby i oczekiwania zostały spełnione. Przedsiębiorstwo określa metody uzyskiwania, monitorowania i przeglądu tych informacji.

Monitorowanie zadowolenia klienta obejmuje ankiety, informacje zwrotne od klienta o dostarczonych usługach, spotkania z klientami, reklamacje.

9.1.3 Analiza i ocena

Przedsiębiorstwo powinno analizować i oceniać dane i informacje z monitorowania i pomiaru.

Wyniki analizy wykorzystuje do oceny:

- 1) zgodności usług;
- 2) stopnia zadowolenia klienta;
- 3) efektów działań i skuteczności Systemu Zarządzania;
- 4) czy planowanie zostało skutecznie wdrożone;
- 5) skuteczności działań podjętych w celu uwzględnienia ryzyk i szans;
- 6) efektów działania zewnętrznych dostawców;
- 7) potrzeby doskonalenia Systemu Zarządzania.

9.2 Audyt wewnętrzny

Audyt jest to ocena zgodności funkcjonowania SZN i jego procesów z wymaganiami zawartymi w dokumentacji SZN i przepisami prawa oraz ocena skuteczności jego działania.

Przedsiębiorstwo powinno przeprowadzać audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu, w celu uzyskania informacji o tym, czy System Zarządzania :

- 1) jest zgodny z:
 - a) wymaganiami własnymi Przedsiębiorstwa dotyczącymi Systemu Zarządzania;
 - b) wymaganiami prawa zewnętrznego i wewnętrznego;
- 2) jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Przedsiębiorstwo powinno :

- 1) planować, ustanawiać i wdrażać program audytów, w tym określa częstość audytów, metody, odpowiedzialność, wymagania dotyczące planowania oraz raportowania, uwzględniając znaczenie procesów objętych audytami, zmiany mające wpływ na Przedsiębiorstwo oraz wyniki poprzednich audytów;

- 2) określić kryteria audytu i zakres każdego audytu;
- 3) wybierać audytorów i prowadzić audyty w sposób zapewniający obiektywność i bezstronność procesu audytu;
- 4) zapewnić przedstawianie wyników audytów właściwym kierownikom i Zarządowi;
- 5) bez nieuzasadnionej zwłoki realizować odpowiednie korekcje i działania korygujące;
- 6) przechowywać zapisy jako dowód wdrożenia programu audytów i wyników audytów.

9.3 Przegląd Zarządzania

9.3.1 Wymagania ogólne

Zarząd powinien przeprowadzać przeglądy Systemu Zarządzania w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności oraz zgodności ze strategicznym kierunkiem Przedsiębiorstwa.

9.3.2 Dane wejściowe do przeglądu Zarządzania

Przeglądy Zarządzania powinny być zaplanowane i przeprowadzane z uwzględnieniem:

- 1) statusu działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów Zarządzania;
- 2) zmiany czynników zewnętrznych i wewnętrznych, istotnych dla SZN;
- 3) informacji dotyczących funkcjonowania i skuteczności Systemu Zarządzania, w tym o trendach w zakresie:
 - a) zadowolenia klienta i informacji zwrotnych od istotnych stron zainteresowanych;
 - b) stopnia, w jakim zostały spełnione cele Przedsiębiorstwa i procesów;
 - c) efektów funkcjonowania procesów i zgodności wyrobów i usług;
 - d) niezgodności i działań korygujących;
 - e) wyników monitorowania i pomiarów;
 - f) wyników audytów;
 - g) działalności zewnętrznych dostawców;
- 4) adekwatności zasobów;
- 5) skuteczności podjętych działań uwzględniających ryzyka i szanse;
- 6) możliwości ciągłego doskonalenia.

9.3.3 Dane wyjściowe z przeglądu Zarządzania

Dane wyjściowe z przeglądu Zarządzania zawierają decyzje i działania związane z:

- 1) możliwościami doskonalenia;
- 2) wszelkimi potrzebami zmian w Systemie Zarządzania;
- 3) potrzebami w zakresie zasobów (personelu i infrastruktury).

Przedsiębiorstwo przechowuje udokumentowane informacje jako dowód wyników przeglądów Zarządzania.

10. DOSKONALENIE

10.1 Postanowienia ogólne

Przedsiębiorstwo powinno określać możliwości doskonalenia oraz wdrażać wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie zadowolenia klienta.

Działania te obejmują:

- 1) doskonalenie usług w celu spełnienia wymagań klienta, jak również uwzględnienie przyszłych potrzeb i oczekiwań;
- 2) korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków;
- 3) doskonalenie funkcjonowania i skuteczności Systemu Zarządzania.

Doskonalenie obejmuje korekcję, działania korygujące, zmiany o charakterze przełomowym, innowacje i reorganizację.

Przedsiębiorstwo powinno wdrożyć i utrzymywać specjalny proces doskonalenia.

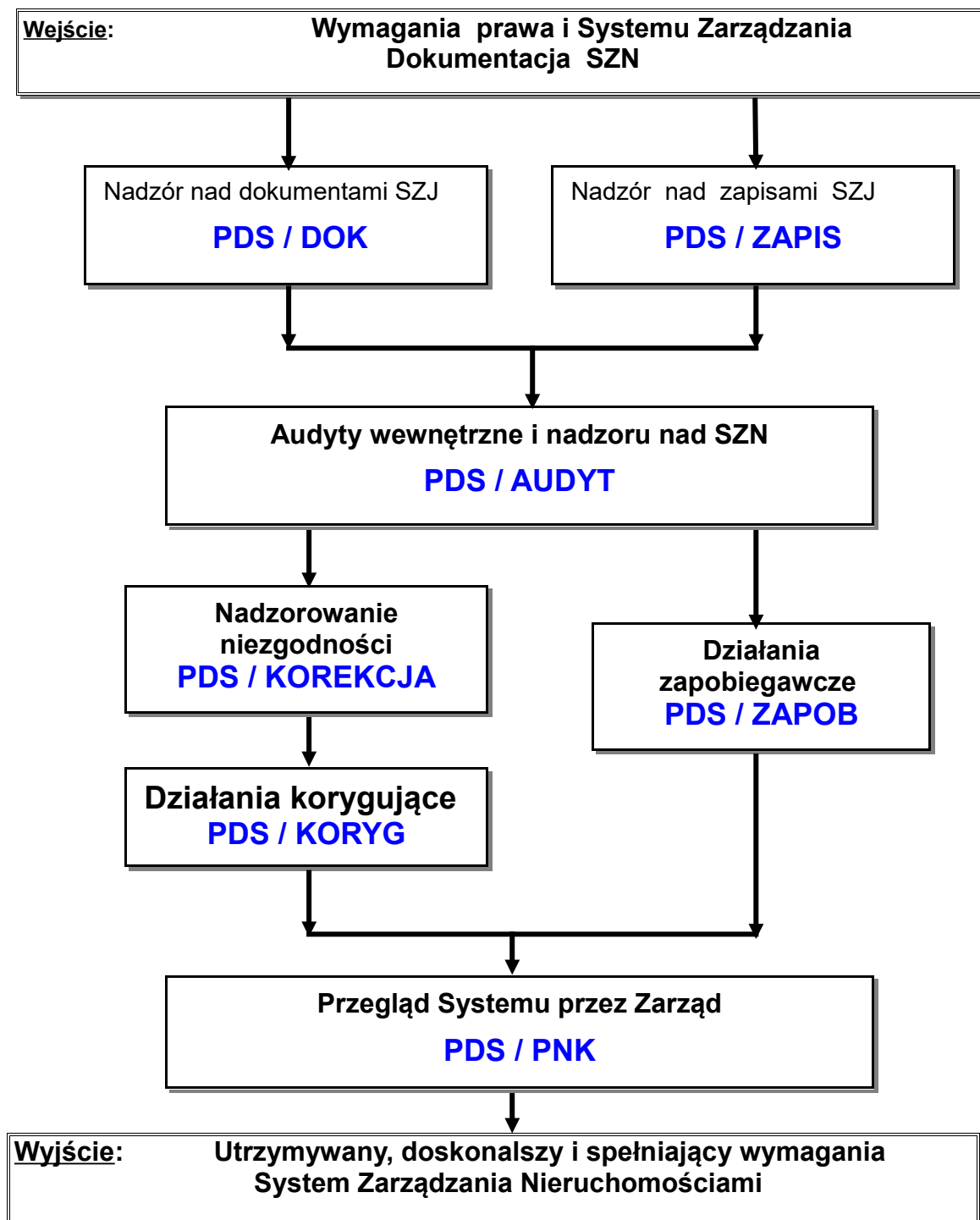
10.2 Ciągłe doskonalenie

Przedsiębiorstwo powinno ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność Systemu Zarządzania. Przedsiębiorstwo rozważa wyniki analizy i oceny oraz dane wyjściowe z przeglądu Zarządzania w celu określenia, czy istnieją potrzeby lub szanse, które powinny być uwzględnione jako elementy ciągłego doskonalenia.

10.3 PDS Proces Doskonalenia Systemu

- 1) PDS/DOK Nadzorowanie dokumentów i dokumentacji SZN
- 2) PDS/ZAPIS Nadzorowanie zapisów
- 3) PDS/AUDYT Audyty wewnętrzne
- 4) PDS/NIEZG Nadzorowanie niezgodności
- 5) PDS/KORYG Działania korygujące
- 6) PDS/ZAPOB Działania zapobiegawcze
- 7) PDS/PNK Przegląd Systemu przez Zarząd

10.4 Diagram procesu PDS.



10.5 Niezgodności i działania korygujące

Niezgodność jest to nie spełnienie założonych wymagań.

W sytuacji wystąpienia niezgodności z wymaganiami, w tym każdej wynikającej z reklamacji,

Przedsiębiorstwo powinno reagować na niezgodność i, jeżeli ma to zastosowanie:

- 1) podejmować działania korekcyjne mające na celu jej nadzorowanie i skorygowanie;
- 2) podejmować działania korygujących eliminujących przyczyny niezgodności, w celu uniknięcia jej ponownego wystąpienia w tym samym lub innym miejscu, poprzez:
 - a) dokonanie przeglądu i analizy niezgodności,
 - b) ustalenie przyczyn niezgodności,
 - c) ustalenie, czy występują lub czy mogłyby wystąpić podobne niezgodności;
- 3) analizować konsekwencje i wdrażać wszelkie niezbędne działania;
- 4) dokonywać przeglądu skuteczności podjętych działań korygujących;
- 5) aktualizować ryzyka i szanse określone podczas planowania, jeżeli to konieczne;
- 6) wprowadzać zmiany w Systemie Zarządzania, jeśli są konieczne.

Działania korygujące są dostosowane do skutków stwierdzonych niezgodności.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać zapisy jako dowód:

- 1) charakteru niezgodności i wszelkich podjętych w ich następstwie działań;
- 2) wyników każdego podjętego działania korygującego.

11. KORZYŚCI WYPŁYWAJĄCE Z WDROŻENIA SYSTEMU.

11.1 Korzyści wewnętrzne.

- 1) System zarządzania nieruchomościami jest nowoczesnym narzędziem wspomagającym pracę Zarządu i kierownictwa.
- 2) Poprawa jakości zarządzania nieruchomościami.
- 3) Określenie i pomiary celów głównych dla całego Przedsiębiorstwa.
- 4) Określenie i pomiary celów pośrednich (procesów).
- 5) Uporządkowanie funkcjonowania firmy poprzez optymalizację i opisanie procesów działań zmierzających do osiągnięcia celów procesów oraz celów głównych oraz występujących zależności pomiędzy procesami (mapa procesów).
- 6) Jednoznaczne i optymalne przypisanie do stanowisk pracy zadań, uprawnień i odpowiedzialności wynikających z założonych celów i procesów (karty Z/U/O).
- 7) Poprawa współpracy działów dzięki jednoznaczному określeniu zadań które do nich należą i wynikają z poszczególnych procesów oraz usprawnieniu przepływu informacji i dokumentów oraz komunikacji.
- 8) Zwiększenie zaangażowania ludzi w realizację procesów, osiągnięcie celów i doskonalenie swojej pracy i usługi.
- 9) Dzięki nadzorowi nad przepisami (ustawy, rozporządzenia, prawo lokalne) i ich znajomości (szkolenia), podejmowane decyzje mają swoje prawne prawidłowe uzasadnienie.
- 10) Nakierowanie uwagi Przedsiębiorstwa w kierunku działań mających na celu zwiększenie zadowolenia klienta.
- 11) Skuteczny nadzór nad realizacją poszczególnych procesów i system wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami.
- 12) Możliwość samokontroli i stałego rozwoju.
- 13) Uniezależnienie sprawności Przedsiębiorstwa od fluktuacji kadr, szybsze wdrożenie do pracy nowych pracowników
- 14) Poprzez tworzenie i nadzór nad zapisami zabezpieczenie się przed posądzeniami o

błędne decyzje lub zaniechanie działań.

- 15) Utrzymywanie w porządku stanowiska pracy oraz wszelkiego rodzaju dokumentów i zapisów (segregatory, teczki, dokumentacja techniczna i.t.p.)

11.2 Korzyści zewnętrzne.

- 1) Lepsza identyfikacja klientów i ich potrzeb oraz oczekiwań.
- 2) Zwiększenie zadowolenia mieszkańców.
- 3) Szybsze załatwianie spraw.
- 4) Poprawa pozycji nad konkurencją.
- 5) Lepszy wizerunek Przedsiębiorstwa.
- 6) Zmniejszenie ilości reklamacji i zgłoszeń oraz lepsza ich obsługa.
- 7) Zwiększenie możliwości pozyskania nowych klientów.
- 8) Posiadanie Certyfikatu Przywódcy stanowiącego potwierdzenie na to, że system zarządzania nieruchomościami został w firmie wdrożony, jest utrzymywany i doskonały.

Na podstawie wyżej przedstawionych korzyści można stwierdzić, że System Zarządzania bazujący na cyklu PROD warto mieć, utrzymywać go i doskonalić w celu sprawnego i skutecznego zarządzania nieruchomościami.

12. ZSI „SIZAN” Zintegrowany System Informatyczny.

ZSI SIZAN to zintegrowany system informatyczny wspomagający zarządzanie i administrowanie nieruchomościami autorstwa Wojewódzkiego Ośrodka Informatyki Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku. Zawiera on systemy funkcyjne obsługujące główne procesy realizowane w przedsiębiorstwie zarządzającym nieruchomościami oraz ułatwia pracę służb różnych komórek organizacyjnych. Moduły te pogrupowane są w podsystemy które stanowią logicznie wyodrębnione całości.

Wszystkie systemy i moduły pracują na jednej wspólnej bazie danych zbudowanej ze słownika danych i tabel danych. Dzięki temu są one ze sobą wzajemnie zintegrowane poprzez udostępnianie danych innym modułom i systemom, co znacząco redukuje czas konieczny na obsługę spraw w Przedsiębiorstwie i eliminuje możliwość popełniania błędów związanych z ręcznym wpisywaniem danych na klawiaturze.

Do wspólnej bazy danych mogą być dopisywane dowolne potrzebne grupy danych jak i same typy danych poprzez określenie nazw tych danych oraz ich cech w słownikach danych. W ten sposób ZSI SIZAN jest otwarty i nie wymaga ingerencji programowych w sytuacjach wymagających dopisania do bazy nowych rodzajów danych. W celu zapobieżenia błędom nowe rodzaje danych do bazy danych może wpisywać tylko uprawniony do tego administrator systemu na wniosek użytkownika.

SIZAN wykorzystuje nowoczesne rozwiązania informatyczne. System może pracuje w wersji sieciowej. Licencja obejmuje wszystkie stanowiska w Przedsiębiorstwie.

Przed podjęciem decyzji o zakupie systemu specjaliści informatycy WOI mogą dokonać na życzenie prezentacji systemu w Przedsiębiorstwie i udzielić dodatkowych informacji o systemie.

ZSI SIZAN dla obejmuje następujące systemy:

- 1) **WinSARCZ** – system naliczania i rozliczania należności. Jego główne funkcjonalności to obsługa kont finansowych lokali, obsługa kas, import wpłat bankowych i ich księgowanie, rozksięgowanie wpłat na składniki opłat, upomnienia i odsetki, import dodatków mieszkaniowych, wielozakładowy rejestr VAT, manager wydruków, eksport danych, słowniki bazy danych i algorytmów obliczeń, generowanie wymaganych plików JPK.
- 2) **Moduł MEDIA** - ewidencja odczytów i kosztów mediów komunalnych (woda, ciepło, gaz, prąd i odpady), import odczytów, rozliczanie mediów wg obowiązujących regulaminów i szczegółowych algorytmów rozliczeń dowolnie definiowanych.
- 3) **Moduł WINDYKACJA** - monitorowanie i prowadzenie kartotek zadłużeń, rozkładanie zadłużeń na raty, naliczanie odsetek, rejestry spraw sądowych i komorniczych.
- 4) **FK-WSPÓLNOTY**- system obsługi finansowo - księgowej wspólnot mieszkaniowych.
- 5) **FK SIZAN** system obsługi finansowo – księgowej Przedsiębiorstwa. Prowadzenie księgowości zgodnie z jego planem kont. Ewidencja podatku VAT i podatku od nieruchomości. Umożliwia prowadzenie ewidencji księgowej z dokładnością do budynku. Koszt / przychód budynku powinien być wtedy uwzględniony w strukturze konta. Generowanie wymaganych plików JPK.
- 6) **ŚRODKI TRWAŁE** - ewidencja środków trwałych.
- 7) **PŁACE i KADRY** - ewidencja kadrowa pracowników, naliczanie płac, tworzenie i drukowanie list płac, „Płatnik” ZUS. Jest on w pełni zintegrowany z systemem FK.
- 8) **WebSIL** – internetowy System Informacji Lokalowej jako nakładka na system WinSARCZ. Podgląd przez mieszkańców ich kartotek finansowych, przesyłanie informacji do lokatora, zdalne głosowania i wiele innych.

Dla członków Ogólnopolskiej Izby Gospodarki Nieruchomościami stosowane są przez WOI znaczące ulgi cenowe. Istnieje możliwość zastąpienia stosowanych w przedsiębiorstwach starych systemów informatycznych w drodze migracji danych którą wykonuje WOI przy pomocy swoich odpowiednich programów migracyjnych.

Szczegółowych informacji udziela Biuro Obsługi Izby.

13. BIBLIOGRAFIA

1. Norma PN-EN ISO 9001:2015
„Systemy zarządzania jakością. Wymagania.”
2. Norma PN-EN ISO 9000:2015
„Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.”
3. Norma ISO / TS 9002
„Wytyczne dotyczące stosowania normy ISO 9001:2015”.
4. Materiały szkoleniowe TÜV NORD Polska.

14. Wykaz podstawowych aktów prawnych

- 1) Ustawa o gospodarce nieruchomościami (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 2204),
- 2) Ustawa „Prawo budowlane” z dnia 07.07.1994 r. (tekst jednolity: Dz. U. z 2018 r. poz. 1202),
- 3) Ustawa o własności lokali (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 716),
- 4) Ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie kodeksu cywilnego (Dz. U z 2018 r. poz. 1234)
- 5) Ustawa o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzeniu ścieków (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 1152),
- 6) Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 1454),
- 7) Ustawa Prawo energetyczne (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r., poz. 755),
- 8) Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r., poz. 1945),
- 9) Ustawa Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r., poz. 799),
- 10) Ustawa o dodatkach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 71 poz. 734 z późn. zm.)
- 11) Ustawa o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r., poz. 1020),
- 12) Ustawa Prawo Spółdzielcze (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 1285),
- 13) Ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 845),
- 14) Ustawa o księgach wieczystych i hipotece (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 1916),
- 15) Ustawa o wspieraniu termomodernizacji i remontów (tekst jednolity Dz. U. z 2018 r. poz. 966).
- 16) Ustawa o ochronie danych osobowych (tekst jednolity Dz. U z 2018 r. poz. 1000),