

Europejskie podejście do Zarządzania Nieruchomościami

**System Zarządzania Nieruchomościami
poprzez cele z zastosowaniem podejścia
procesowego bazujący na kole jakości PROD
z uwzględnieniem zagrożeń, ryzyk i szans
ukierunkowany na spełnienie wymagań prawa oraz
oczekiwań mieszkańców ku ich zadowoleniu.**

wg normy jakości PN-EN ISO 9001:2015

Dominik Jerzy Koreń

Gdańsk, 2021-09-23

PRZEDSIĘBIORSTWO

Jest to osoba lub grupa osób, pełniąca funkcje z przypisaniem **zadań, uprawnień i odpowiedzialności**, powołana do osiągnięcia swoich **celów gospodarczych**.

Pojęcie „PRZEDSIĘBIORSTWO” obejmuje co najmniej samodzielnego handlowca, spółkę, firmę, przedsiębiorstwo, spółdzielnię mieszkaniową, TBS, korporację, itp... niezależnie od posiadania osobowości prawnej, publiczną lub prywatną.

Przedsiębiorstwo musi posiadać swoją **infrastrukturę**, czyli pomieszczenia, urządzenia i wyposażenie oraz informatyczne programy biurowe i branżowe niezbędne do jej działania.

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

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

KONTEKST PRZEDSIĘBIORSTWA

Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych.

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

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

Przedsiębiorstwo powinno 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.

System Zarządzania Nieruchomościami

Zakres Systemu DJK-04

KONTEKST PRZEDSIĘBIORSTWA

Zakresu systemu zarządzania

Organizacja powinna określić granice i możliwości zastosowania systemu zarządzania w celu ustanowienia jego zakresu.

Przy określaniu zakresu organizacja powinna rozważyć:

- a) czynniki zewnętrzne i wewnętrzne organizacji;
- b) istotne wymagania stron zainteresowanych;
- c) wyroby i usługi organizacji.

Zakres określać rodzaje wyrobów i usług, które obejmuje.
Zakresem naszego systemu jest

„Zarządzanie i administrowanie nieruchomościami”.

KONTEKST PRZEDSIĘBIORSTWA

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

Pojęcie to jest czasami określane jest jako „**otoczenie biznesowe**” lub „**otoczenie Przedsiębiorstwa**”.

Zrozumienie Przedsiębiorstwa i jej kontekstu.

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

Organizacja powinna monitorować, przeglądać i analizować informacje dotyczące tych zewnętrznych i wewnętrznych czynników.

System Zarządzania Nieruchomościami

Zarządzanie Przedsiębiorstwem DJK-6

ZARZĄDZANIE

Są to skoordynowane decyzje i działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania

Zarządzanie obejmuje ustalanie polityki i celów oraz procesów dla osiągnięcia tych celów.

SYSTEM ZARZĄDZANIA (SZ)

Przedsiębiorstwo dąży do zrozumienia wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu w celu zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań istotnych stron zainteresowanych. Takie informacje są wykorzystywane do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju Przedsiębiorstwa. Dane wyjściowe z jednego procesu mogą być danymi wejściowymi do innych procesów i mogą być połączone w ogólną sieć. Każde Przedsiębiorstwo i jego SZ są jedyne w swoim rodzaju, chociaż często wydaje się, że składają się z podobnych procesów. Dlatego wzorce zarządzania należy dostosować indywidualnie do każdego Przedsiębiorstwa .

WIEDZA PRZEDSIĘBIORSTWA (PRAWO)

Przedsiębiorstwo powinno określić wiedzę niezbędną do funkcjonowania jej procesów i do osiągnięcia zgodności i usług.

- 1. Powinna ona być utrzymywana i udostępniana w niezbędnym zakresie.**
- 2. Podczas rozpatrywania zmieniających się potrzeb i trendów, Przedsiębiorstwo powinno rozważyć swój obecny stan wiedzy i określić jak pozyskać wszelką niezbędną, dodatkową wiedzę i wymaganą jej aktualizację lub otrzymać do niej dostęp i nią zarządzać.**
- 3. Wiedza organizacyjna to specyficzna wiedza Przedsiębiorstwa pochodząca z jej zbiorowego doświadczenia lub z indywidualnego doświadczenia jej pracowników. Ta wiedza powinna być wykorzystana do osiągnięcia celów Przedsiębiorstwa.**
- 4. Podczas określania i utrzymania wiedzy Przedsiębiorstwo powinno:**
 - a) prowadzić rejestr i znać obowiązujące je przepisy prawa;**
 - b) zapisywać wiedzę, która istnieje w organizacji (Kodeks ZN, Procesy),**
 - c) gromadzić wiedzę od klientów i partnerów;**
 - d) korzystać z konferencji, internetu, biuletynów itp.**

System Zarządzania Nieruchomościami

Zarządzanie poprzez cele DJK-08

CELE, mierzalność i terminowość.

CEL – wynik do osiągnięcia.

Najwyższe kierownictwo Przedsiębiorstwa powinno zapewni, 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.

System Zarządzania Nieruchomościami

Zarządzanie Nieruchomościami DJK-9

SYSTEM ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI (SZN)

Jest to system zarządzania dotyczący nieruchomości.

Zarządzanie nieruchomościami obejmuje ustanowienie polityki (misji i wizji) Przedsiębiorstwa, jego celów gospodarczych oraz procesów i procedur koniecznych dla osiągnięcia tych celów. Podejmowane działania powinny uwzględniać planowanie, realizację, ocenę działań procesów i skuteczność osiągania zaplanowanych wskaźników celów oraz metody i sposoby doskonalenia działania procesów i Przedsiębiorstwa.

Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji ISO zaleca

- 1. Zarządzanie poprzez cele.**
- 2. Zastosowanie podejścia procesowego.**
- 3. Ukierunkowaniem na spełnienie wymagań klienta oraz**
- 4. Spełnienie przepisów prawa krajowego i miejscowego.**
- 5. Podejmowanie działań odnoszących się do ryzyk i szans.**

ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI

„Zarządzanie nieruchomością polega na podejmowaniu decyzji i dokonywaniu czynności mających na celu :

- 1) zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno - finansowej nieruchomości**
- 2) zapewnienie właściwej eksploatacji nieruchomości**
- 3) bieżące administrowania nieruchomością**
- 4) zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej**
- 5) zapewnienie właściwej obsługi technicznej nieruchomości**
- 6) utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym**
- 7) zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania nieruchomości**
- 8) uzasadnione inwestowanie w tę nieruchomość.”**

Z powyższej definicji zarządzania nieruchomościami widać, że główne cele zarządzania wyznaczone są przez samą definicję.

Definicja zarządzania nieruchomościami wytycza główne kierunki działania zarządcy nieruchomości.

System Zarządzania Nieruchomościami

PROD – Cykl Doskonalenia DJK-11

PROD (PDCA) CYKL (KOŁO) DOSKONALENIA.

Do SZN i do wszystkich występujących w systemie procesów należy stosować metodę znaną z angielskiego jako

PDCA (Plan–Do–Check–Act) "Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj"
a po polsku

PROD "Planowanie–Realizacja–Ocena-Doskonalenie"
którą można opisać następująco

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

Realizuj: wdróż procesy i je wykonuj.

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

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

STRONY ZAINTERESOWANE Zrozumienie potrzeb i oczekiwań

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

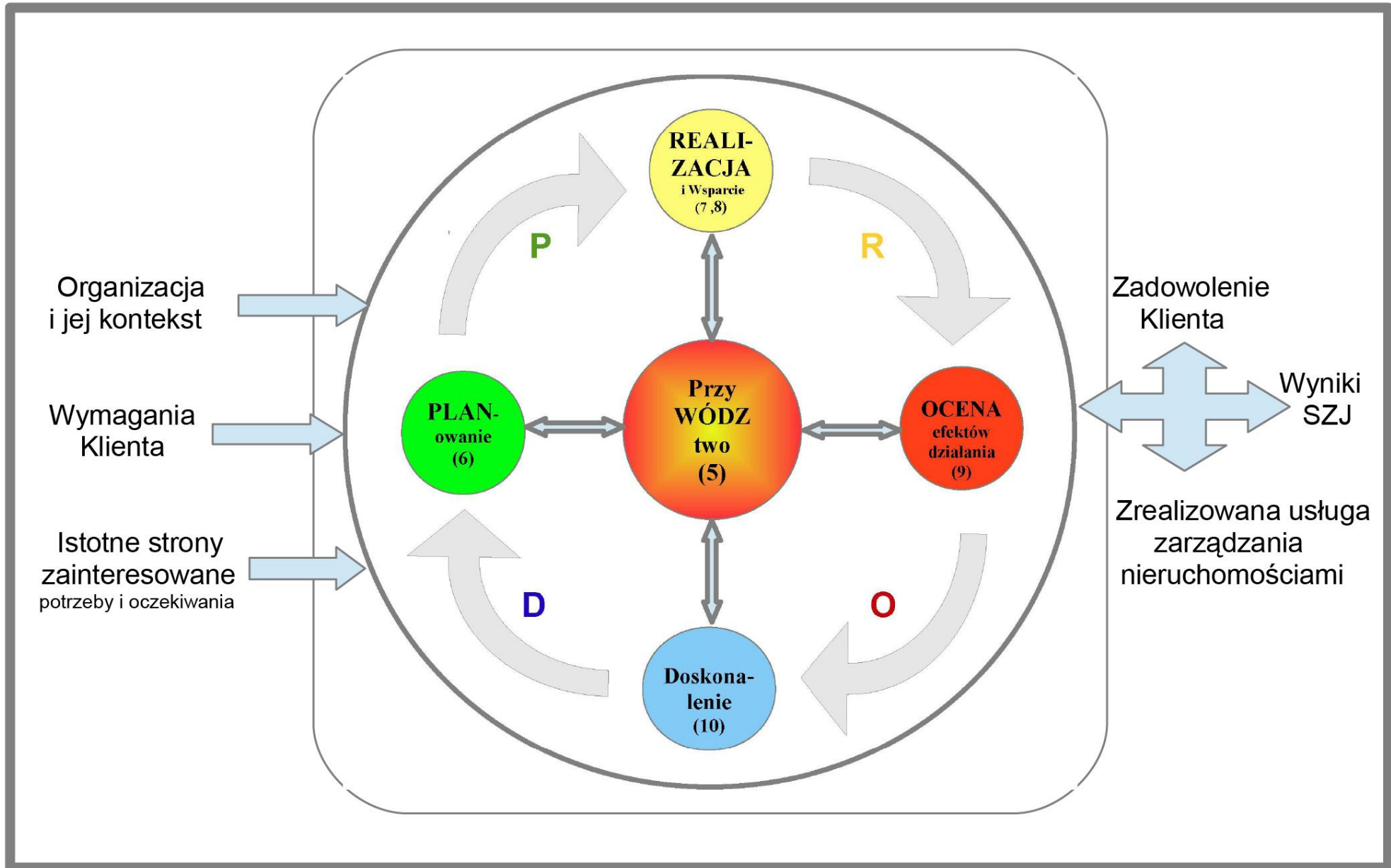
- a) strony zainteresowane, które są istotne dla SZN;
- b) wymagania tych stron zainteresowanych, które są istotne dla SZN.

Przedsiębiorstwo powinno monitorować i przeglądać informacje dotyczące tych stron zainteresowanych i ich istotnych wymagań.

System Zarządzania Nieruchomościami

PROD - Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonal

DJK- 13



PRZYWÓDZTWO I ZAANGAŻOWANIE

Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do systemu zarządzania poprzez:

- 1) wzięcie odpowiedzialności za skuteczność systemu zarządzania;
- 2) zapewnienie zgodności ze strategicznym kierunkiem organizacji;
- 3) zintegrowanie procesów biznesowych z systemem zarządzania;
- 4) stosowanie podejścia procesowego oraz opartego na ryzyku;
- 5) zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych w systemie zarządzania;
- 6) komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania procesami.
- 7) zapewnienie, aby system zarządzania osiągał zamierzone cele i wyniki;
- 8) angażowanie i wspieranie osób, które mają wpływ na skuteczność zarządzania;
- 9) promowanie ciągłego doskonalenia systemu zarządzania;
- 10) wspieranie innych właściwych członków kierownictwa w wykazywaniu przywództwa w obszarach ich odpowiedzialności.

System Zarządzania Nieruchomościami

Polityka Przedsiębiorstwa DJK- 15

Polityka Przedsiębiorstwa (P-1)

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.

System Zarządzania Nieruchomościami

Misja Przedsiębiorstwa

DJK- 16

Misja Przedsiębiorstwa (P-2)

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.

System Zarządzania Nieruchomościami

Misja Przedsiębiorstwa

DJK- 17

Misja Przedsiębiorstwa (P-3)

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.

System Zarządzania Nieruchomościami

Wizja i strategia

DJK-18

Wizja i Strategia Przedsiębiorstwa (P-4)

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

- wykonywanie planów gospodarczo-finansowych Przedsiębiorstwa,
- zapewnienie wysokiego poziomu i profesjonalizmu obsługi w zakresie realizacji zadań eksploatacyjnych, konserwacyjnych, remontowych i modernizacyjnych,
- ciągłą obserwację potrzeb mieszkańców i użytkowników,
- wdrożenie, utrzymanie i ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania,
- szkolenie pracowników, podnoszenie kwalifikacji i świadomości ich działania,
- tworzenie klimatu pracy zespołowej,
- 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.

System Zarządzania Nieruchomościami

Orientacja na Klienta DJK-19

PRZYWÓDZTWO Orientacja na klienta.

Najwyższe kierownictwo powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w orientacji na klienta poprzez zapewnienie, aby

- a) **wymagania klientów** były określone, zrozumiane oraz spełniane,
- b) **wymagania prawne i regulacyjne** mające zastosowanie były określone, zrozumiane oraz konsekwentnie spełniane,
- c) **ryzyka i szanse**, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz na zdolność do zwiększania zadowolenia klienta były określone i uwzględnione.
- d) **orientacja na zwiększanie zadowolenia klientów** była utrzymywana

▪

System Zarządzania Nieruchomościami

Przywództwo - cechy DJK-20

PRZYWÓDZTWO - CECHY.

Role przywódczą w Przedsiębiorstwie spełnia najwyższe kierownictwo i kierownicy dprocesów i działów.

Przywódcy ustalają cele i kierunki działania organizacji. Stwarzają warunki, w których ludzie w pełni zaangażują się w osiągnięcie celów organizacji.

Cechy przywódcze ,to

- 1) Autorytet budowany na znajomości SZN Organizacji i skutecznym zarządzaniu.
- 2) Zdolność przekazywania decyzji, poleceń i informacji w sposób zrozumiały i możliwy do zaakceptowania przez podwładnych.
- 3) Znajomość zasad współpracy i działania z ludźmi.
- 4) Umiejętność kierowania zespołem.
- 5) Umiejętność zaangażowania ludzi.
- 6) Budowanie współpracy na zasadach zaufania, a zatem z uwzględnieniem nie tylko obowiązków ale również uprawnień pracowników.
- 7) Inspirowanie pracowników do samodzielnego rozwiązywania problemów zawodowych.
- 8) Sprawiedliwa ocena pracy pracowników.
- 9) Motywowanie pracowników do wykonywania swojej pracy zgodnie z wymogami.

System Zarządzania Nieruchomościami

Działania i ich skuteczność

DJK-21

Działania i ich skuteczność.

Organizacja realizuje procesy, które można zdefiniować, zmierzyć i doskonalić. Procesy te oddziałują na siebie, przecinają granice funkcjonalne dając wyniki spójne z celami organizacji. Niektóre procesy mogą być krytyczne, podczas gdy inne nie. Procesy obejmują wzajemnie powiązane działania przekształcające wejścia w wyjścia.

Działania. Ludzie współpracują w ramach procesu w celu wykonywania swoich codziennych zadań. Działania są na ogół z góry opisane w procesach i zależą od celów organizacji.

Zdolność. Możliwość realizacji przez proces wyjścia spełniającego wymagania dla tego wyjścia.

Skuteczność. Stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte.

Niezgodność. Nie spełnienie wymagań.

System Zarządzania Nieruchomościami

Planowanie, wykonanie i doskonalenie DJK - 22

System Zarządzania Nieruchomościami (SZN)

Planowanie celów i działań

Jest to część zarządzania ukierunkowana na ustalanie celów zarządczych i określanie niezbędnych procesów operacyjnych i związanych z nimi działań zmierzających do osiągnięcia tych celów .

Częścią planowania może być np. ustanawianie planów remontów.

Zapewnienie należytego wykonania

Jest to część zarządzania j ukierunkowana na zapewnienie zaufania, że założone wymagania będą spełnione i zadania należycie wykonane.

Doskonalenie

Jest to część zarządzania ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełniania wymagań.

Wymagania mogą odnosić się do zagadnień takich jak skuteczność, efektywność lub identyfikowalność.

System Zarządzania Nieruchomościami

Podjęcie procesowe DJK - 23

Podjęcie procesowe

Przedsiębiorstwo powinno ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić system zarządzania łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem. Przedsiębiorstwo powinno określić procesy potrzebne w systemie zarządzania i ich zastosowanie w Przedsiębiorstwie oraz powinno:

- a) określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia oraz cele tych procesów;
- b) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie;
- c) określić i stosować kryteria i metody (uwzględniając monitorowanie, pomiary i powiązane wskaźniki efektów działania) potrzebne do zapewnienia skutecznego przebiegu, kierowania i nadzorowania tych procesów przez ich kierowników;
- d) określić zasoby potrzebne dla tych procesów i zapewnić ich dostępność;
- e) przypisać odpowiedzialność i uprawnienia w tych procesach;
- f) uwzględnić zagrożenia, ryzyka i szanse;
- g) oceniać te procesy i wdrażać wszelkie zmiany niezbędne do zapewnienia, aby procesy te osiągały zamierzone cele i wyniki;
- h) doskonalić procesy i cały system zarządzania.

W zakresie, w jakim jest to niezbędne, organizacja powinna utrzymywać udokumentowane informacje w celu wsparcia funkcjonowania procesów oraz przechowywać udokumentowane informacje, aby mieć pewność, że procesy są realizowane tak, jak je zaplanowano.

System Zarządzania Nieruchomościami

Proces schemat DJK - 24

12. Schemat pojedynczego procesu (0.3.1)



Monitorowane i pomiarowe punkty kontrolne, które są niezbędne do nadzorowania, są specyficzne dla każdego procesu i różnią się w zależności od związanego ryzyka.

System Zarządzania Nieruchomościami

Proces Diagram DJK - 25

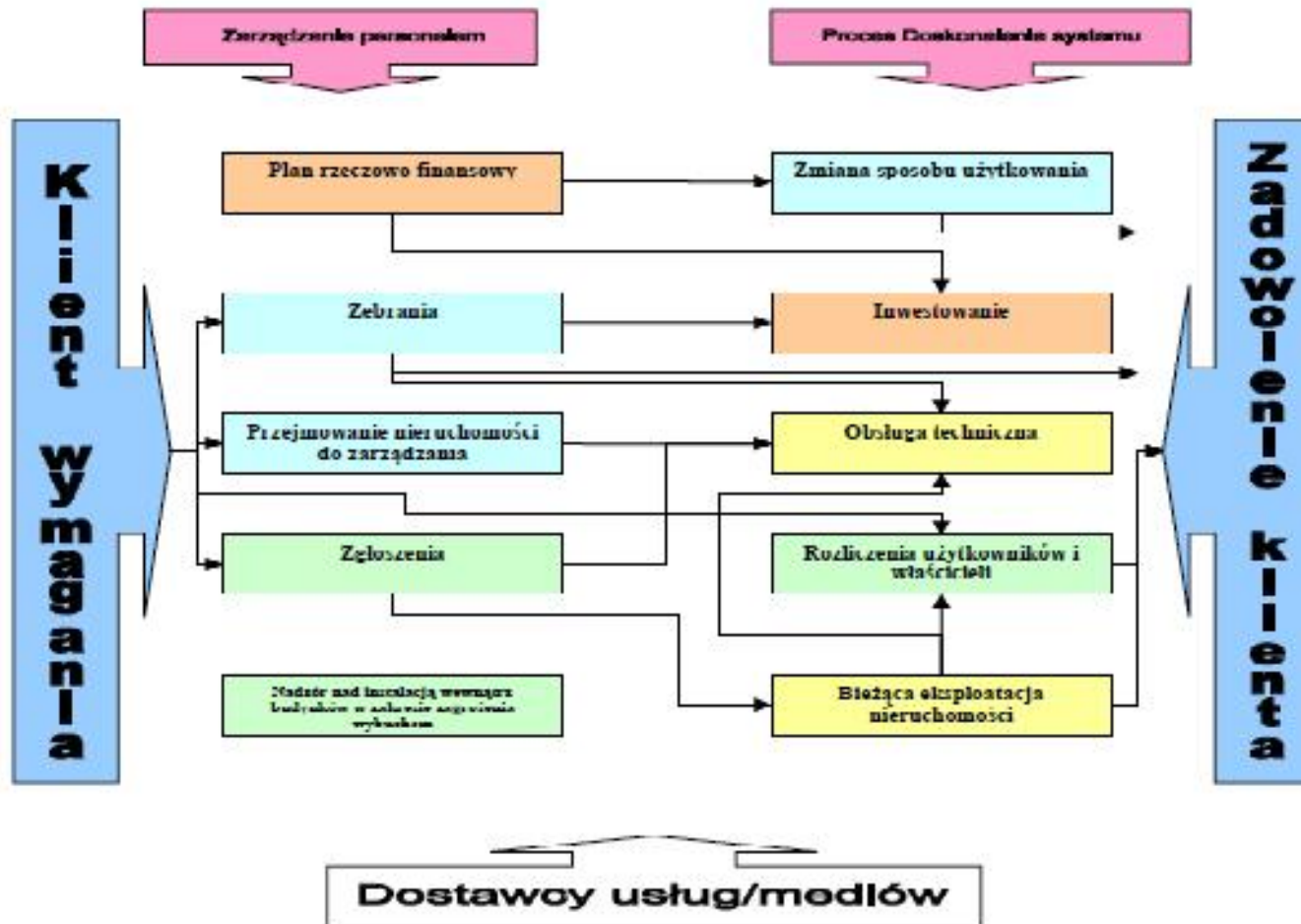
Roczny plan remontów AO i SM

ZADANIA	KONTROLNICTWO											ZAPISY	
	Rada Nadzorcza	Zarząd	Członek Zarządu ds. GZN	Główny Księgowy MSM	Dział Koordynacji Remontów (EZ-TR)	AO Kierownik Administracji Osiedla	AO Główny Księgowy	AO z-ca kierownika ds. Technicznych (lub Specjalista ds. Technicznych)	AO Pracownik prowadzący KOB	AO Inspektor nadzoru	Rada Doma		Rada Osiedla
1. Zebranie informacji potrzebnych do utworzenia planu AO.								W	Ui	Ui	Ui	Uii	
2. Analiza techniczno - finansowa potrzeb remontowych AO.						Oi	Ui	W		Ui			
3. Projekt rzeczowy - finansowy planu remontów AO.			A		Oi	A	A	W				Oi	▽ Projekt planu AO
4. Zatwierdzenie projektu rzeczowo - finansowego planu remontów AO.		Oi	Oi	Oi		Uii		Ui				Z	▽ Zatwierdzony przez RO plan AO
5. Projekt rzeczowo - finansowy planu remontów całej MSM	Oi	A	A	A	W	Uii							
6. Zatwierdzenie projektu rzeczowo - finansowego planu remontów całej MSM.	Z	Oi		Oi	Oi	Oi							▽ Roczny Plan Remontów MSM
7. Analiza postępu realizacji planu i propozycje korekt planu w MSM	Oi	Oi	K	Ui	W	Ui							
8. Monitoring z realizacji remontów w MSM		Oi	K		W	Ui							▽ Monitoring realizacji remontów
9. Zarządzanie i kierowanie procedurą. Planowanie, realizacja, monitoring z analizą i doskonalenie procedury (PDCA).		Oi	N		Oi	W							▽ Monitoring i realizacja celów
10. Nadzorowanie i ocena skuteczności realizacji procedury i całego procesu.		N	W	Ui	P	Ui							▽ Protokół z przeglądu Systemu Zarządzania

System Zarządzania Nieruchomościami

Mapa procesów DJK - 26

Mapa procesów



PROCESY W ZARZĄDZANIU NIERUCHOMOŚCIAMI.

Główne procesy wynikają wprost z definicji zarządzania nieruchomościami. Podstawowe procesy to:

1. Przejmowanie nieruchomości do zarządzania.
2. Bieżąca eksploatacja nieruchomości.
3. Obsługa techniczna nieruchomości.
4. Naliczanie i rozliczenia należności.
5. Windykacja należności.
6. Zgłoszenia.
7. Zebrania.
8. Szkolenia personelu.

System Zarządzania Nieruchomościami

Ciągłe doskonalenie DJK - 28

System Zarządzania Nieruchomościami – Ciągłe doskonalenie

Ciągłe doskonalenie są to powtarzające się działania mające na celu poprawę i zwiększenie efektów działania (mierzalnych wyników) Przedsiębiorstwa.

1. Przedsiębiorstwo powinno ciągle doskonalić SZN łącznie z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem, przy jednoczesnym określeniu i zapewnieniu zasobów potrzebnych do ustanowienia, wdrożenia, utrzymywania i doskonalenia SZN.
2. Polityka powinna zawierać zobowiązanie do ciągłego doskonalenia.
3. Osoby pracujące pod nadzorem organizacji powinny mieć świadomość co do swojego wkładu w skuteczność SZN, w tym korzyści z doskonalenia efektów swoich działań.
4. Przegląd zarządzania daje możliwości ciągłego doskonalenia jako element danych wejściowych i wyjściowych (decyzje i działania z przeglądu!).
5. Doskonaleniem należy objąć wyroby i usług.
6. Doskonalenie można osiągać poprzez korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków.
7. Przedsiębiorstwo powinno zapewnić ciągłe doskonalenie funkcjonowania SZN oraz jego skuteczności, przydatności i adekwatności.

ZAGROŻENIA

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

RYZYKA I SZANSE

Przedsiębiorstwo powinno zaplanować swoje działania odnoszące się do zagrożeń, ryzyk i szans w następujący sposób:

1. Integrowania i wdrożenia tych działań do procesów SZN.
2. Oceny skuteczności tych działań.

Podjęte działania powinny być proporcjonalne do ich wpływu na zgodność wyrobów i usług.

ZAGROŻENIA, RYZYKA I SZANSE

Przedsiębiorstwo powinno przewidywać i analizować zagrożenia i zapobiegać wystąpieniu niepożądanych skutków lub je ograniczać a także dążyć do zwiększenia skutków pożądanых. W tym celu powinna przewidywać zagrożenia wynikające z jej wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu, jak również zagrożenia istotne dla jej system zarządzania, jego procesów i powstających w ich wyniku wyrobów i usług.

Przedsiębiorstwo na powyższej bazie, w tym kontekstu i oczekiwań stron zainteresowanych, powinno określić ryzyka i szanse.

Do ich określenia powinny być brane pod uwagę:

- a) analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych;
- b) strategiczne kierunki i cele organizacji;
- c) zainteresowane strony oraz ich wymagania;
- d) zakres systemu zarządzania organizacji;
- e) procesy organizacji.

NIEPEWNOŚĆ, RYZYKA I SZANSE

Przedsiębiorstwo powinno planować i wdrażać działania odnoszące się do ryzyk i szans. Uwzględnianie zarówno ryzyk, jak i szans stanowi podstawę do zwiększenia skuteczności SZ, poprawy wyników oraz zapobiegania negatywnym efektom.

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).

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

KARTA IDENTYFIKACJI ZAGROŻEŃ

1. **ZAGROŻENIE** (opis ogólny)

2. **Sekwencja zdarzeń**

3. **Konsekwencje / skutek** (analiza przyczyn i skutków)

4. **Ocena Ryzyka**

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

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

RS – ryzyko/szansa: $RS = P \times K$

AR – akceptacja ryzyka: A - akceptowalne; N – nie akceptowalne

5. **MITYGACJA RYZYKA**

6. **Realizacja działań zapobiegawczych i monitorowanie**

KARTA IDENTYFIKACJI ZAGROŻEŃ

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 działań zapobiegawczych tj. planów akcji, procedur i innych działań formalnych które mają zabezpieczyć obecne i przyszłe cele Przedsiębiorstwa.

Dla RS = 1-2 mitygacja nie jest wymagana

RYZYKO SYSTEMOWE.

Przedsiębiorstwo powinna rozważyć czynniki, wynikające z jej wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu, jak również wymagania stron zainteresowanych, istotne dla jej system zarządzania, jego procesów i powstających w ich wyniku wyrobów i usług w celu zapobieżenia wystąpieniu niepożądanych skutków lub ich ograniczenia a także zwiększenia pożądaných skutków.

Przedsiębiorstwo na powyższej bazie, w tym kontekstu i oczekiwaniach stron zainteresowanych, powinna określić ryzyka i szanse.

Do ich określenia powinny być brane pod uwagę:

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

RYZYKO SYSTEMOWE.

Przedsiębiorstwo powinno odnieść się do określonych ryzyk w celu

- a) zapewnienia, że SZN może osiągnąć zamierzone wyniki;
- b) zwiększania pożądaných wyników, także w powiązaniu SZN z biznesem;
- c) zapobiegania lub redukcowania niepożądanych skutków;
- d) osiągnięcia doskonałości.

Przedsiębiorstwo powinno również

- a) planować działania** w celu rozwiązania tych ryzyk i szans;
- b) planować w jaki sposób zintegruje i wdroży te działania w procesy systemowe;
- c) planować jak w organizacji dokonywana będzie ocena skuteczności tych działań.

RYZYKO PROCESOWE.

Działania podejmowane w celu rozwiązania ryzyka i szans, powinny być proporcjonalne do potencjalnego wpływu na zgodność wyrobów i usług i mogą obejmować:

- unikanie ryzyka
- podejmowanie ryzyka w celu wykorzystania szans
- eliminowanie źródła ryzyka
- zmianę prawdopodobieństwa lub skutków
- podział ryzyka z inną stroną
- utrzymanie ryzyka poprzez świadomą decyzję.

Szanse natomiast mogą prowadzić do:

- wprowadzania nowych wyrobów i/lub usług
- użycia nowych technologii
- przyjęcia nowych praktyk
- innych pożądaných i opłacalnych możliwości.

RYZYKO PROCESOWE.

Przedsiębiorstwo może zmniejszyć lub wyeliminować ryzyko podejmując działania nazwane jako

SCAMPER

- S** substitute – zastępować (kto inny; co innego; inne elementy, materiał, procesy, miejsca; inne podejście itd.).
- C** combinate – łączyć (połączyć cele, jednostki; inny skład, asortyment itd.).
- A** adapt – przystosować (zmienić do aktualnych potrzeb itd.).
- M** modify – modyfikować (co dodać lub odjąć; przemienić; skrócić proces)
- P** put to other uses - zastosować do innych celów (inne sposoby użycia, inne możliwości wykorzystania itd.).
- E** eliminate – eliminować (mniej części; skrócić; obniżyć; usunąć itd.).
- R** rearrange - przestawiać (zmienić harmonogram; zmienić tempo; inna sekwencja; zamienić komponenty; odwrócić role itd.).

RYZYKO BIZNESOWE

- 1) Regulacje prawne oraz kwestie zgodności z przepisami.
- 2) Wzrost kosztów.
- 3) Zmiany popytu.
- 4) Deficyt specjalistów na rynku pracy.
- 5) Zawirowania na rynkach energetycznych.
- 6) Niezdolność do wdrażania innowacji.
- 7) Zawirowania na światowych rynkach finansowych.
- 8) Starzenie się kadry pracowniczej.
- 9) Wzrost lub spadek poziomu inwestycji.
- 10) Konsolidacja/przekształcenia branży.
- 11) Realizacja transakcji strategicznych.
- 12) Rosnąca presja na stosowanie ekologicznych rozwiązań.
- 13) Epidemia.
- 14) Rynki wschodzące.
- 15) Kondycja gospodarek światowych.

RYZYKO FINANSOWE

Ryzyko to cechuje się możliwością bezpośredniego określenia jego wpływu na wynik finansowy organizacji. Na to ryzyko mają wpływ między innymi następujące czynniki.

1. **Możliwość spłaty zaciągniętych kredytów.**
2. **Zmienność stóp procentowych.**
3. **Kursy wymiany walut.**
4. **Płynność finansowa.**
5. **Wysokość wynagrodzeń.**
6. **Koszty produkcji i usług.**
7. **Wysokość podatków.**
8. **Wysokość odpisów na ZUS itp..**
9. **Polityka cenowa organizacji.**
10. **Awarie systemów informatycznych (hakerzy).**

RYZIKO AUDYTOWE

Ocenę i badanie zgodności SZN dokonuje się poprzez audyty.

Analizując ryzyko audytowe należy brać pod uwagę:

- 1) planowanie audytów, głównie wewnętrznych;
- 2) obiektywność i bezstronność audytorów;
- 3) odpowiedzialność i metody;
- 4) świadomość audytowanych;
- 5) uwzględnianie kontekstu, kierunku organizacji (polityka i cele) jak i zmian, mających wpływ na Przedsiębiorstwo i jej system zarządzania;
- 6) dokumentowanie i raportowanie;
- 7) analizę wyników na rzecz doskonalenia;
- 8) zagrożenia i ryzyka w zarządzaniu Przedsiębiorstwem, jej systemem i w działaniach operacyjnych (wyrób/usługa/klient) wynikające ze słabej jakości audytów;
- 9) znaczenie procesów objętych audytami.

Analizy PESTLE i SWOT

Analizy PESTLE i SWOT jako narzędzia rekomendowane celem myślenia i działania opartego o ryzyka i szanse.

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 **PESTLE**, której angielski akronim odnosi się do czterech elementów składowych makrootoczenia (**political** factors, **economical** factors, **sociocultural** factors, **technological** factors).

-

System Zarządzania Nieruchomościami

Zagrożenia - Analizy DJK - 43

Analiza 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

Analiza SWOT

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

S	W
O	T

S i W - wewnątrz organizacji

O i T - otoczenie mikro organizacji

S i O - czynniki pomocne

W i T - czynniki szkodliwe

Jest to analiza opisowa.

Analiza SWOT

1. Dwa pierwsze elementy (S i W) dotyczące diagnozy, można określić jako kontrolowane

2. Druga para elementów analizy to elementy prognozy i są niekontrolowane

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

NADZÓR NAD ZMIANAMI

Przedsiębiorstwo powinno dokonywać przeglądów i sprawować nadzór nad zmianami w produkcji i dostarczaniu usług, w zakresie niezbędnym do zapewnienia ich ciągłej zgodności z wymaganiami.

W zarządzaniu nieruchomościami szczególnemu nadzorowi powinny być poddane istotne przepisy prawa, szczególnie ustaw i rozporządzeń wykonawczych.

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

OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA **Monitorowanie, pomiary analiza i ocena**

Przedsiębiorstwo powinno określić:

- a) co należy monitorować i mierzyć (cele i wskaźniki) ;
- b) metody monitorowania, pomiarów, analizy i oceny, niezbędne do zapewnienia poprawności wyników;
- c) kiedy należy monitorować i wykonywać pomiary;
- d) kiedy należy analizować i oceniać wyniki monitorowania i pomiarów.

Przedsiębiorstwo powinno ocenić efekty działania i skuteczność systemu zarządzania jakością. Przedsiębiorstwo powinno przechowywać odpowiednie udokumentowane informacje jako dowód wyników.

OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA

Analiza i ocena

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

Wyniki analizy powinny być wykorzystywane do oceny:

- a) stopnia zadowolenia klienta;**
- b) efektów działań i skuteczności SZN;**
- c) czy plany zostały wykonane;**
- d) skuteczności działań dotyczących ryzyk i szans;**
- e) efektów działania zewnętrznych dostawców;**
- f) potrzeby doskonalenia SZN.**
- g) zgodności wyrobów i usług;**

OCENA SZN - AUDYT WEWNĘTRZNY

Audyt wewnętrzny jest procesem oceny, czy SZN jest zgodny z wymaganiami klientów, przepisami prawa i wymaganiami własnymi organizacji dotyczącymi SZN oraz czy jest skutecznie wdrożony, utrzymywany i doskonały.

Przedsiębiorstwo powinno przeprowadzać audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu, w celu uzyskania informacji skuteczności i zgodności SZN.

Przedsiębiorstwo powinno:

- a) zaplanować, ustanowić, wdrożyć i utrzymywać programy audytów, w tym określić częstość audytów, metody, odpowiedzialność, wymagania dotyczące planowania oraz raportowania, który powinien uwzględniać znaczenie procesów objętych audytami, zmiany mające wpływ na organizację oraz wyniki poprzednich audytów;
- b) określić kryteria audytu i zakres każdego audytu;
- c) wybierać audytorów i prowadzić audyty w sposób zapewniający obiektywność i bezstronność procesu audytu;
- d) zapewnić przedstawianie wyników audytów właściwym członkom kierownictwa;
- e) bez nieuzasadnionej zwłoki realizować odpowiednie korekcje i działania korygujące;
- f) przechowywać udokumentowane informacje jako dowód wdrożenia programu audytów i wyników audytów.

PRZEGLĄD SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Postanowienia ogólne

Najwyższe kierownictwo powinno przeprowadzać przegląd SZN Przedsiębiorstwa w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności oraz zgodności ze strategicznym kierunkiem organizacji.

Dane wyjściowe z przeglądu

Dane wyjściowe z przeglądu zarządzania powinny zawierać decyzje i działania związane z:

- 1) możliwościami doskonalenia;
- 2) wszelkimi potrzebami zmian w SZN;
- 3) potrzebami w zakresie zasobów.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać udokumentowane informacje jako dowód wyników przeglądów zarządzania

PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA

Dane wejściowe do przeglądu

Przegląd zarządzania powinien być zaplanowany i przeprowadzony z uwzględnieniem:

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

DOSKONALENIE SZN

Postanowienia ogólne

Przedsiębiorstwo powinno określić i wybrać możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań prawa i klienta oraz zwiększenie jego zadowolenia.

Takie działania powinny obejmować:

- a) doskonalenie wyrobów i usług w celu spełnienia wymagań klienta, jak również uwzględnienie przyszłych potrzeb i oczekiwań;
- b) korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków;
- c) doskonalenie funkcjonowania i skuteczności SZN.

Doskonalenie może obejmować korekcję, działania korygujące, ciągłe doskonalenie, zmiany o charakterze przełomowym, innowacje i reorganizację.

Niezgodności i działania korygujące

W sytuacji wystąpienia niezgodności (niespełnienia wymagań) , w tym każdej wynikającej z reklamacji, Przedsiębiorstwo powinno:

- a) zareagować na niezgodność i podjąć działania mające na celu jej nadzorowanie i skorygowanie oraz zająć się konsekwencjami;
- b) ocenić potrzebę działań eliminujących przyczyny niezgodności, w celu uniknięcia jej ponownego wystąpienia w tym samym lub innym miejscu, poprzez:
 - 1) dokonie przeglądu i analizę niezgodności;
 - 2) ustalenie przyczyny niezgodności;
 - 3) ustalenie, czy występują lub czy mogłyby wystąpić podobne niezgodności;
- c) wdrożyć wszelkie niezbędne działania;
- d) dokonać przeglądu skuteczności podjętych działań korygujących;
- e) aktualizować ryzyka i szanse określone podczas planowania;
- f) wprowadzić zmiany w SZN, jeżeli są konieczne.

Działania korygujące powinny być dostosowane do skutków niezgodności.

Przedsiębiorstwo powinno przechowywać udokumentowane informacje jako dowód charakteru niezgodności i wszelkich podjętych działań korygujących.

ZASADY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

- 1. Orientacja na klienta.**
- 2. Przywództwo.**
- 3. Zaangażowanie ludzi.**
- 4. Podejście procesowe.**
- 5. Doskonalenie.**
- 6. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów.**
- 7. Zarządzanie relacjami.**

System Zarządzania Nieruchomościami

Zasady zarządzania

DJK-55

1. Orientacja na klienta.

Przedsiębiorstwo jest zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiało obecne i przyszłe oczekiwania klienta, aby spełniło wymagania prawa i klienta oraz podejmowało starania, aby wykraczać poza jego 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 oraz w ustawach regulujących działanie spółdzielni mieszkaniowych, zasobów gminnych, wspólnot mieszkaniowych czy też Towarzystw Budownictwa Społecznego i rozporządzeniach wykonawczych.

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

3. Zaangażowanie ludzi.

Pracownicy na wszystkich szczeblach są istotą organizacji.

Ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.

Pracownicy powinni posiadać wiedzę i umiejętności wymagane na danym stanowisku pracy. Konieczne jest określenie wymagań stanowiskowych.

Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić pracownikom możliwość uczestniczenia w podnoszeniu kompetencji zawodowych i znajomości przepisów prawa.

6. Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów.

Pomiary, analiza jako podstawa podejmowania decyzji.

Skuteczne i trafne decyzje opierają się na analizie danych i informacji. Trafność decyzji zależy od tego, czy zebrano informacje i dane w wystarczającej ilości i czy są one wiarygodne.

Przedsiębiorstwo powinno monitorować i mierzyć usługę zarządzania nieruchomościami, cele główne zarządzania oraz procesy występujące w przedsiębiorstwie. Wyniki pomiarów muszą być analizowane i na ich podstawie 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 są niezbędne do podjęcia danej decyzji.

7. Zarządzanie relacjami.

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

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

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

System Zarządzania Nieruchomościami

Bibliografia

DJK - 59

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.

Normy można zakupić w Polskim Komitecie Normalizacyjnym w wydaniu papierowym lub cyfrowym.

System Zarządzania Nieruchomościami

Po europejsku

DJK - 60

Dziękuję za uwagę

Dominik Jerzy Koreń

E-mail: koren@woi.com.pl

www.oign.pl tel.: 58 558 45 25 e-mail: iso@oign.pl