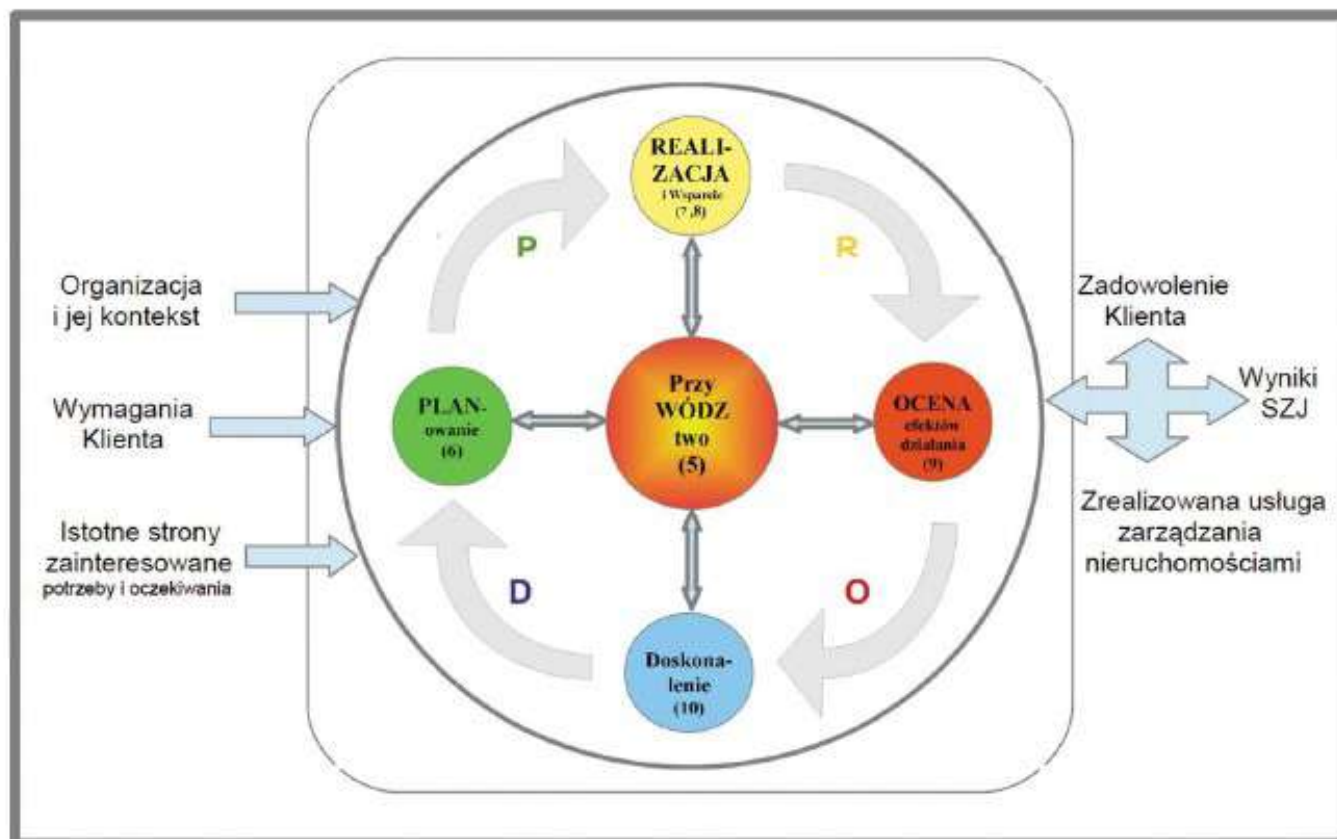


System Zarządzania Nieruchomościami

KODEKS PRZYWÓDCY



Wysoka jakość zarządzania
Gwarantem zadowolenia mieszkańców

30-LECIE
OIGN



Autor:
Dominik Jerzy Koreń
Prezes Zarządu WOI
Dyrektor OIGN ds. Jakości
Zarządzania Nieruchomościami
Wydanie III 2022 r.

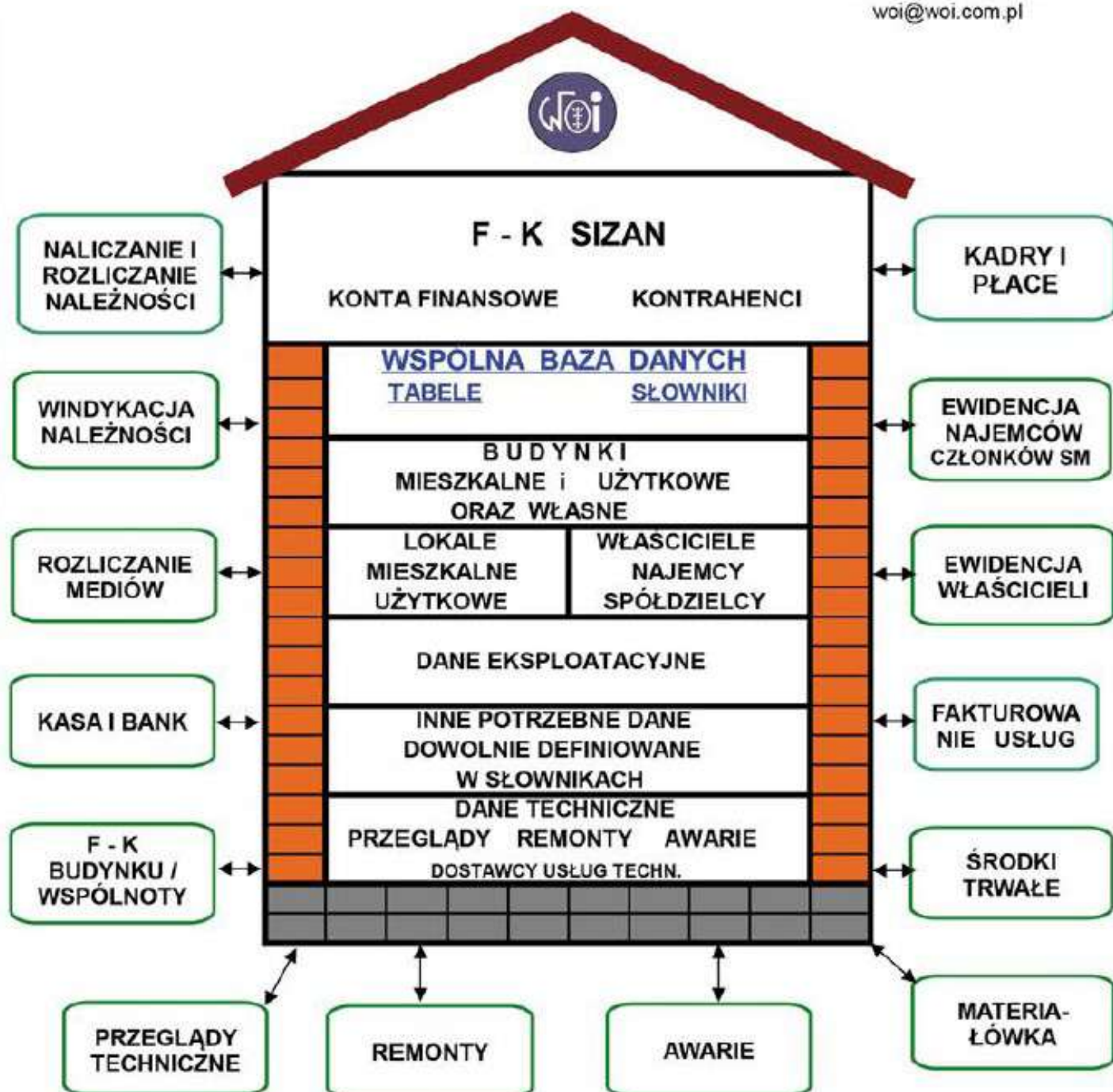
ZINTEGROWANY SYSTEM INFORMATYCZNY WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI

Wojewódzki Ośrodek Informatyki

80-355 Gdańsk, ul. Beniowskiego 84 B

Tel/Fax 058 5584521 do 25

woi@woi.com.pl



System Zarządzania Nieruchomościami

wg normy PN-EN ISO 9001-2015

KODEKS PRZYWÓDCY

(WYBRANE ZAGADNIENIA)

W celu bezpłatnego otrzymania pełnego tekstu „Kodeksu Przywódcy” w formie elektronicznej należy wysłać wiadomość o treści „Kodeks” na adres email: biuro@oign.pl

Spis treści Wyciągu z KP

1. PRZEDSIĘBIORSTWO ZARZĄDZAJĄCE NIERUCHOMOŚCIAMI.....	3
1.1 Zarządzanie nieruchomościami.....	3
1.2 Definicja Przedsiębiorstwa.....	3
1.3 Kontekst Przedsiębiorstwa	3
1.6 Strony zainteresowane.....	4
1.6.1 Wymagania i oczekiwania stron zainteresowanych.	4
1.6.2 Wymagania i oczekiwania klienta	4
1.7 Polityka Przedsiębiorstwa.....	4
1.7.1 Misja Przedsiębiorstwa	5
1.7.2 Wizja i Strategia Przedsiębiorstwa	5
1.8 Wiedza Przedsiębiorstwa.....	5
2. SYSTEM ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI (SZN).....	6
2.1 Zarządzanie Nieruchomościami (ZN).....	6
2.2 System Zarządzania (SZ).....	6
2.3 System Zarządzania Nieruchomościami (SZN).....	6
2.5 Ogólne zasady zarządzania	7
2.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Nieruchomościami.	8
2.6.1 Kodeks Zarządzania Nieruchomościami (KZN):.....	8
2.6.2 Księga Zarządzania Procesami (KZP).	8
3. CYKL ZARZĄDZANIA PROD.....	9
3.1 Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonal.....	9
3.2 Schemat cyklu PROD.....	9
4. PODEJŚCIE PROCESOWE.....	9
4.1 Procesy w Systemie Zarządzania.....	10
4.2 Cechy procesu.....	10
4.3 Procesy w zarządzaniu nieruchomościami.....	10
4.4 Przykładowy diagram procesu kontroli technicznych gazowych.....	11
4.5 Tabela ZUO (Zadań, Uprawnień i Odpowiedzialności).....	12
4.6 Mapa procesu BOT (Bieżąca Obsługa Techniczna).....	13
4.7 Mapa procesów Przedsiębiorstwa.....	14
5. PRZYWÓDZTWO.....	14
5.1 Ustanowienie, wdrożenie, utrzymywanie i ciągłe doskonalenie SZN.....	14
5.2 Zaangażowanie w doskonalenie SZN.....	15
5.3 Orientacja na klienta.....	15
5.5 Zadania Zarządu.....	15
6. PLANOWANIE.....	15
6.1 Cele Przedsiębiorstwa i planowanie ich osiągnięcia.....	16
6.1.1 Cel jako wynik do osiągnięcia.....	16
6.1.2 Ustanowienie celów	16
6.1.3 Planowanie celów.....	16
6.1.5 Cele procesowe.....	16
6.2 Zagrożenia, ryzyka i szanse.....	16
6.2.1 Podejście oparte na ryzyku.....	16

6.2.2 Ryzyka i szanse.....	17
6.2.3 Analiza zagrożeń (KIZ)	17
6.2.4 Analiza Ryzyk i Szans (SWOT i PESTLE).....	17
.7. WSPARCIE.....	19
.7.1 Zasoby.....	19
7.1.1 Odpowiedzialność kierownictwa	19
7.1.4 Zasoby do monitorowania i pomiarów.....	19
7.1.4.1 Wymagania ogólne.....	19
7.1.4.2 Spójność pomiarowa.....	19
.7.2 Kwalifikacje.....	19
.7.4 Komunikacja	19
7.4.1 Ogólne zasady komunikacji.....	19
7.4.2 Komunikacja wewnętrzna.....	20
.7.5 Udokumentowane informacje.....	20
7.5.1 Wymagania ogólne.....	20
7.5.2 Opracowywanie i aktualizowanie zapisów (dokumentów).....	20
7.5.3 Nadzór nad zapisami.....	20
.8. REALIZACJA USŁUGI ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI	20
.8.1 Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi.....	20
.8.2 Wymagania dotyczące zarządzania nieruchomościami.....	21
8.2.1 Komunikacja z klientem.....	21
.8.3 Nadzór nad usługami i wyrobami dostarczonymi z zewnątrz.....	21
8.3.1 Wymagania ogólne.....	21
8.3.2 Rodzaj i zakres nadzoru.....	21
8.3.3 Informacje dla zewnętrznych dostawców.....	21
.8.4 Dostarczanie usługi Zarządzania Nieruchomościami.....	21
8.4.1 Nadzorowanie usługi.....	21
8.4.2 Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych.....	21
8.4.3 Zabezpieczenie danych wyjściowych.....	21
8.4.4 Monitoring realizacji usługi.....	22
8.4.5 Nadzór nad zmianami.....	22
.8.5 Nadzór nad niezgodnymi wyjściami.....	22
.9. OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA.....	22
.9.1 Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena.....	22
9.1.1 Wymagania ogólne.....	22
9.1.2 Zadowolenie klienta.....	22
9.1.3 Analiza i ocena.....	22
.9.2 Audyt wewnętrzny.....	23
.9.3 Przegląd Zarządzania.....	23
9.3.1 Wymagania ogólne.....	23
.10. DOSKONALENIE.....	23
.11. KORZYŚCI WYPŁYWAJĄCE Z WDROŻENIA SYSTEMU.....	23
11.1 Korzyści wewnętrzne.....	23
11.2 Korzyści zewnętrzne.....	24
.ZSI „SIZAN” Zintegrowany System Informatyczny.....	27

Uwaga. Spis treści pełnego Kodeksu Przywódcy znajduje się na stronie 25 opracowania, w rozdziale 12.

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 powiazań 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 osiągania jej celów. Przedsiębiorstwo powinno posiadać swój Schemat i Regulamin Organizacyjny który odzwierciedla powiązania występujące w Systemie Zarządzania Nieruchomościami.

.1.3 Kontekst Przedsiębiorstwa

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

.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 zastosowanie 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.

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

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

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-finansowej 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-Doskonaj).

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 27.12.2022 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. 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 dokumentacją SZN oraz ocena skuteczności jego funkcjonowania.

Niezgodność jest to niespełnienie założonych wymagań.

.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. Dla każdego stanowiska pracy powinny być określone zadania, uprawnienia i zakres odpowiedzialności (ZUO).

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.

.2.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Nieruchomościami.

Dokumentacja Systemu Zarządzania składa się z trzech elementów:

- 1) Kodeksu Zarządzania Nieruchomościami (KZN)
- 2) Księgi Zarządzania Procesami (KZP).
- 3) Zapisów jako udokumentowanych informacji.

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.

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 okładce.

Zastosowany w SZN cykl PROD pomaga Zarządowi i Kierownikom w cyklicznym kierowaniu i nadzorowaniu działania Przedsiębiorstwa w kierunku osiągnięcia 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 Systemowego 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 osiągane 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:

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

.4.1 Procesy w Systemie Zarządzania

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.

.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 / WPLATY 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.**
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 upoważniony do prowadzenia KOB	Dostawca usługi Przeglądów	Dostawca usług 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

	Uczestnik wykonujący zadanie i odpowiedzialny za jego realizację
	Uczestnik pomagający w wykonaniu zadania
	Uczestnik odbierający informację
	Uczestnik udzielający informacji
	Osoba kontrolująca i oceniająca wykonanie zadania
	Osoba akceptująca i oceniająca wykonanie zadania
	Osoba zatwierdzająca i oceniająca wykonanie zadania
	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 sporządzane w trakcie procesu podlegające szczególnemu nadzorowi przez kierowników procesu i zarząd.

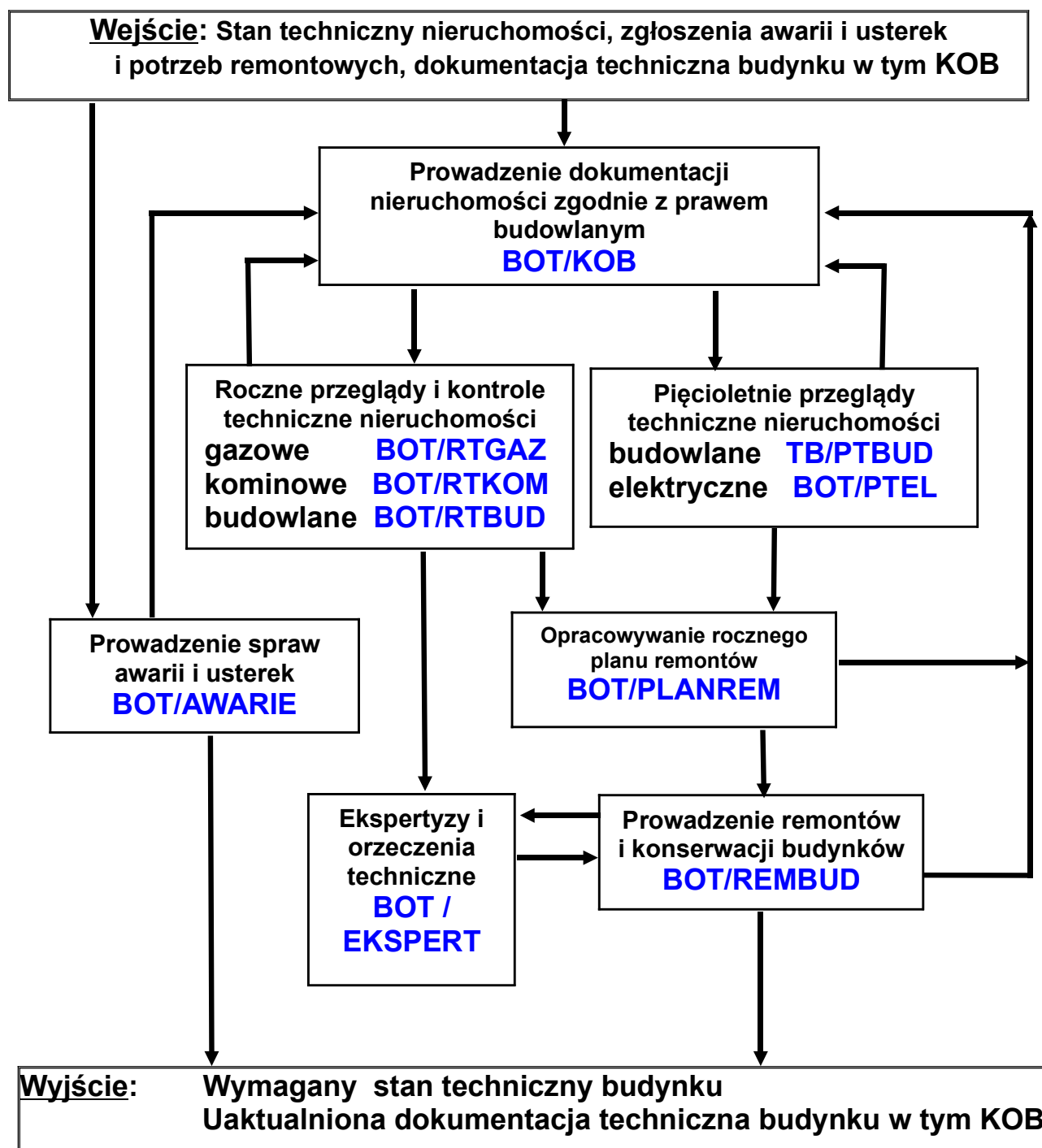
.4.5 Tabela ZUO (Zadań, Uprawnień i Odpowiedzialności)

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.

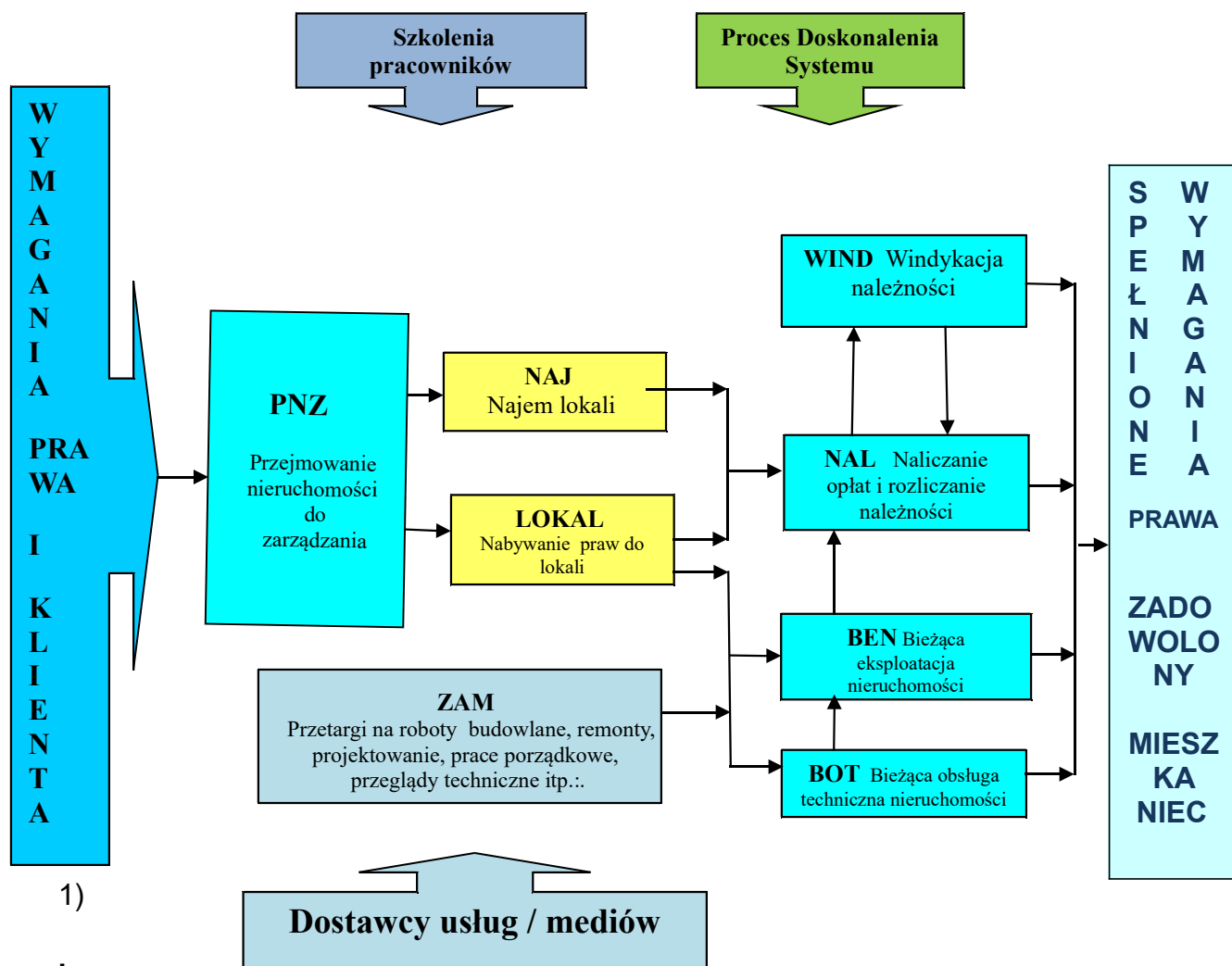
Tabela ZUO jest swego rodzaju zakresem obowiązków, pracowników.

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 a szczególnie powinien:

- 1) określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z tych procesów;
- 2) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie;
- 3) przypisać odpowiedzialność i uprawnienia w tych procesach;
- 4) uwzględniać ryzyka i szanse;
- 5) oceniać procesy zarządzania pod kątem osiągnięcia celów i planowanych wyników;
- 6) doskonalić procesy i System Zarządzania.

.5.2 Zaangażowanie w doskonalenie SZN

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

- 1) wzięcie odpowiedzialności za skuteczność Systemu Zarządzania;
- 2) zapewnienie zintegrowania wymagań Systemu Zarządzania z procesami biznesowymi Przedsiębiorstwa;
- 3) wymaganie stosowania podejścia procesowego oraz opartego na ryzyku;
- 4) zapewnienie, aby System Zarządzania osiągał zamierzone wyniki;
- 5) wymaganie ciągłego doskonalenia;
- 6) wspieranie 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.

w zakresie Systemu Zarządzania:

.5.5 Zadania Zarządu

Do zakresu działania Zarządu przede wszystkim należy:

1. Zarządzanie i kierowanie działalnością Przedsiębiorstwa oraz zapewnienie jego prawidłowego funkcjonowania,
2. Nadzór nad procesami i współpraca z ich kierownikami we wszystkich sprawach objętych zakresem działania SZN i Przedsiębiorstwa

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 Przedsiębiorstwa 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 osiągania celu(np. miesięcznie, kwartalnie).

6.1.2 Ustanowienie celów

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

6.1.5 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.

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 osiągania 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 .

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 pożądanых. 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 pożądanych wyników, także w powiązaniu SZN z biznesem;
- 3) zapobiegania lub redukowania niepożądanych skutków;
- 4) osiągania 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 - wnętrze Przedsiębiorstwa

O i T - otoczenie mikro Przedsiębiorstwa

S i O - czynniki pomocne

W i T - czynniki szkodliwe

W analizie SWOT dokonuje się również 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.

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.

7.1.4 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 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. W szczególności dotyczy to legalizacji wodomierzy, ciepłomierzy i podzielników ciepła.

.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 i znał ze zrozumieniem procesy w których uczestniczy;
- 3) przechowywać odpowiednio udokumentowane informacje jako dowód kwalifikacji.

Przedsiębiorstwo powinno wdrożyć i utrzymywać specjalny proces dotyczący szkoleń.

.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 istotne dokumenty tworzone w poszczególnych procesach.

7.5.2 Opracowywanie i aktualizowanie zapisów (dokumentów)

Opracowując i aktualizując zapisy jako istotne dokumenty Przedsiębiorstwo zapewnia:

- 1) odpowiednią ich identyfikację i opis (np. tytuł, data, autor i sygnaturkę);
- 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.

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 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.

.8.3 Nadzór nad usługami i wyrobami dostarczonymi 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 dostarczonymi z zewnątrz usługami i wyrobami.

8.3.2 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 i były zgodne z zamówieniami.

8.3.3 Informacje dla zewnętrznych dostawców

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

.8.4 Dostarczanie usługi Zarządzania Nieruchomościami

8.4.1 Nadzorowanie usługi

Przedsiębiorstwo powinno realizować dostarczanie usługi w warunkach nadzorowanych.

8.4.2 Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych

Przedsiębiorstwo powinno dbać o własność należącą do klientów a w szczególności o budynki i ich otoczenie w czasie, gdy znajduje się ona pod nadzorem Przedsiębiorstwa lub jest przez nie używana.

8.4.3 Zabezpieczenie danych wyjściowych

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

8.4.4 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.

8.4.5 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.

8.5 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 korekcyjne i korygujące 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 przechowywać zapisy, które:

- 1) opisują niezgodność;
- 2) opisują podjęte działania;
- 3) opisują uzyskane odstępowstwa;
- 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.

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.

.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.

.10. DOSKONALENIE

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 korektę, działania korygujące, zmiany o charakterze przełomowym, innowacje i reorganizację.

Przedsiębiorstwo powinno wdrożyć i utrzymywać specjalny proces doskonalenia.

.11. KORZYŚCI WYPLÝWAJĄCE 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 Przedsiębiorstwa 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 jednoznaczemu 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 na działania mające 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 należyтым 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 doskonalony.

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

12. Spis treści KP

1. PRZEDSIĘBIORSTWO ZARZĄDZAJĄCE NIERUCHOMOŚCIAMI.....	3
1.1 Zarządzanie nieruchomościami.....	3
1.2 Definicja Przedsiębiorstwa.....	3
1.3 Kontekst Przedsiębiorstwa.....	3
1.4 Prezentacja Przedsiębiorstwa.....	4
1.5 Schemat i Regulamin Organizacyjny.....	4
1.6 Strony zainteresowane.....	4
1.6.1 Wymagania i oczekiwania stron zainteresowanych.....	4
1.6.2 Wymagania i oczekiwania klienta.....	4
1.7 Polityka Przedsiębiorstwa.....	5
1.7.1 Misja Przedsiębiorstwa.....	5
1.7.2 Wizja i Strategia Przedsiębiorstwa.....	6
1.8 Wiedza Przedsiębiorstwa.....	6
2. SYSTEM ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI (SZN).....	7
2.1 Zarządzanie Nieruchomościami (ZN).....	7
2.2 System Zarządzania (SZ).....	7
2.3 System Zarządzania Nieruchomościami (SZN).....	7
2.4 System Zarządzania Jakością (SZJ).....	8
2.5 Ogólne zasady zarządzania.....	8
2.6 Dokumentacja Systemu Zarządzania Nieruchomościami.....	9
2.6.1 Kodeks Zarządzania Nieruchomościami (KZN):.....	10
2.6.2 Księga Zarządzania Procesami (KZP).....	10
2.6.3 Zapisy jako udokumentowane informacje.....	11
2.7 Rejestr podstawowych aktów prawnych.....	11
3. CYKL ZARZĄDZANIA PROD.....	11
3.1 Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonaj.....	11
3.2 Schemat cyklu PROD.....	12
4. PODEJŚCIE PROCESOWE.....	12
4.1 Procesy w Systemie Zarządzania.....	12
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).....	25
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.....	27
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.....	28
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.....	29
7.5.1 Wymagania ogólne.....	29
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 usługi.....	31
8.3 Nadzór nad usługami i wyrobami dostarczonymi z zewnątrz.....	31
8.3.1 Wymagania ogólne.....	31
8.3.2 Rodzaj i zakres nadzoru.....	31
8.3.3 Informacje dla zewnętrznych dostawców.....	32
8.4 Dostarczanie usługi Zarządzania Nieruchomościami.....	32
8.4.1 Nadzorowanie usługi.....	32
8.4.2 Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych.....	32
8.4.3 Zabezpieczenie danych wyjściowych.....	33
8.4.4 Monitoring realizacji usługi.....	33
8.4.5 Nadzór nad zmianami.....	33
8.5 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.....	35
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.....	36
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.....	37
11. KORZYŚCI WYPŁYWAJĄCE Z WDROŻENIA SYSTEMU.....	38
11.1 Korzyści wewnętrzne.....	38
11.2 Korzyści zewnętrzne.....	39
12. ZSI „SIZAN” Zintegrowany System Informatyczny.....	39
13. BIBLIOGRAFIA.....	42
14. Wykaz podstawowych aktów prawnych.....	42

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 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 SQL-owej 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 pracuje w wersji sieciowej. Licencja obejmuje wszystkie stanowiska w Przedsiębiorstwie.

Przed podjęciem decyzji o zakupie systemu specjaliści informatycy WOI mogą dokonać na **Wsparcie i opieka autorska w czasie użytkowania systemów.**

Po zakupieniu systemów i ich wdrożeniu WOI świadczy usługę ciągłego wsparcia i opieki autorskiej oraz rozwoju systemów w czasie ich użytkowania. Miesięczna cena tej usługi ustalana jest z Przedsiębiorstwem i zależy od ilości zarządzanych lokali, wielkości zatrudnienia oraz ilości stanowisk komputerowych. życzenie prezentacji systemu w Przedsiębiorstwie i udziela dodatkowych informacji o systemie.

WOI opracuje harmonogram wdrożenia obejmujący:

- 1) wykonanie analizy przed wdrożeniowej,
- 2) wykonanie instalacji i konfiguracji poszczególnych systemów w Przedsiębiorstwie,
- 3) szkolenia do każdego systemu i kluczowych modułów,
- 4) ustalenie zadań do wykonania przez pracowników Przedsiębiorstwa,
- 5) wykonanie przez WOI oprogramowania migracyjnego,
- 6) wykonanie przez WOI migracji danych testowych i ostatecznych,
- 7) rozpoczęcie w Przedsiębiorstwie eksploatacji systemów.

WOI konsultuje harmonogram z Przedsiębiorstwem, uwzględniając jego potrzeby i życzenia oraz możliwości zaangażowania pracowników Przedsiębiorstwa do prac wdrożeniowych.

ZSI SIZAN dla obejmuje następujące systemy:

- 1) **WinSARCZ** – system naliczania i rozliczania należności.
- 2) **Moduł MEDIA** - ewidencja odczytów i kosztów i rozliczanie mediów komunalnych.
- 3) **Moduł WINDYKACJA** - monitorowanie zadłużeń, rejestry sądowe i komornicze.
- 4) **FK-WSPÓLNOTY**- system obsługi finansowo - księgowej wspólnot mieszkaniowych.
- 5) **FK SIZAN** system obsługi finansowo – księgowej Przedsiębiorstwa.
- 6) **ŚRODKI TRWAŁE** - ewidencja i amortyzacja środków trwałych.
- 7) **PŁACE i KADRY** - ewidencja kadrowa pracowników i naliczanie płac.
- 8) **WebSIL** – internetowy System Informacji Lokalowej jako nakładka na system WinSARCZ. Internetowy podgląd kartotek finansowych, przesyłanie informacji do lokatora, zdalne głosowania i wiele innych.

Z okazji jej jubileuszu 50-lecia WOI stosowane są przez WOI znaczące ulgi cenowe.

Istnieje możliwość zastąpienia stosowanych w przedsiębiorstwach starych systemów informatycznych na nowe zintegrowane w drodze migracji danych którą wykonuje WOI przy pomocy swoich odpowiednich programów migracyjnych.

Szczegółowych informacji udziela Biuro Obsługi Izby.

Wsparcie, nadzór i opieka autorska WOI nad wdrożeniem i eksploatacją systemów obejmuje:

- 1) Podpisanie umowy zakupu pakietu programów (całości lub części pakietu programów) i nadzoru i opieki autorskiej przez obie strony.
- 2) Wykonania analizy przed wdrożeniowej
- 3) Ustawienie słowników danych, parametrów i algorytmów obliczeń.
- 4) Migrację danych z dotychczasowego systemu.
- 5) Analizę zgodności danych i zatwierdzenie tej zgodności.
- 6) Dla podsystemów finansowo - księgowych (FK i FK - Wspólnoty) uzgodnienie następuje poprzez BO na dany rok.
- 7) Przeprowadzenie szkoleń dla użytkowników.
- 8) Udzielanie konsultacji poszczególnym służbom Przedsiębiorstwa.

Czas potrzebny na wdrożenie jednego systemu ZSI SIZAN jest zależny od złożoności problematyki danego systemu, ale również od możliwości zaangażowania pracowników Przedsiębiorstwa do zadań wdrożeniowych (szkolenia, wprowadzanie i weryfikacja danych , inne zadania , które mogą być jedynie wykonane przez Przedsiębiorstwo). Czas ten może się wahać od 1-go do 3 miesięcy.

Ponieważ każdy z systemów stanowi integralną całość, wdrożenie systemu odbywa się etapami poprzez wdrożenie kolejnych zakupionych przez Przedsiębiorstwo systemów. Jako pierwsze zawsze wdrażane są systemy WinSARCZ i F-K.

Wdrożenie systemów SIZAN realizowane jest wspólnie przez informatyków WOI i pracowników Przedsiębiorstwa. WOI i Przedsiębiorstwo wyznaczy każdy ze swej strony koordynatora wdrożenia - osobę odpowiedzialną za wzajemną współpracę i cały przebieg wdrożenia.

Indywidualna wycena oferty dla Przedsiębiorstwa.

Ceny promocyjne zakupu i udzielenia przez WOI licencji na systemy ZSI SIZAN dla firm mikro i małych. Są to ceny netto nie obejmujące podatku VAT.

<i>lp</i>	<i>Nazwa Systemu</i>	<i>Cena Licencji bez upustu zł</i>	<i>Cena Licencji promocyjna zł</i>
1	WinSARCZ – czynsze, naliczanie i rozliczanie należności	12 000	6 000 zł
2	MEDIA – rozliczenia mediów	4 000	2 000
3	WINDYKACJA należności sądowe i komornicze	4 000	2 000
4	FK Wspólnoty – obsługa finansowo – księgową wspólnot mieszkaniowych	12 000	6 000
5	FK SIZAN - Prowadzenie księgowości Firmy zgodnie z jej planem kont	12 000	6 000
6	WEBSIL - Internetowy System Informacji Lokalowej	6 000	3 000
7	EWIB – ewidencja i obsługa techniczna budynków i lokali	10 000	5 000
8	FK Budynki – naliczanie i rozliczanie wpływów i wydatków na budynki i lokale	10 000	5 000
9	ŚRODKI TRWAŁE - ewidencja środków trwałych	4 000	2 000
10	KADRY i PŁACE - ewidencja kadrowa i rozliczanie płac	12 000	6 000
12	DEKRET – system obiegu dokumentów i faktur. Obsługa korespondencji, prowadzenie rejestrów pism dekretacje.	10 000	5 000

Ostateczne Ceny Uzgodnione zależą od wielkości zarządzanych zasobów oraz od ilości stanowisk komputerowych i są negocjowane.. Wszystkie podane wartości, są wartościami netto. Można również dokonać zakupu poszczególnych jego systemów.

Cena zakupu drugiego systemu wynosi 50 % jego ceny promocyjnej, a trzeciego 75% tej ceny.

Powyższe ceny nie obejmują migracji danych i wdrożenia systemów. Ceny te zostaną ustalone po przeprowadzeniu analizy przedwdrożeniowej.

Aby zakupić systemy Przedsiębiorstwo musi zawrzeć z WOI „umowę licencyjną zakupu, nadzoru, wsparcia i opieki autorskiej”. Miesięczna cena tej usługi ustalana jest indywidualnie i zależy od wielkości zarządzanych lokali, zatrudnienia i ilości stanowisk komputerowych korzystających z systemu.

Serdecznie zapraszamy do korzystania z promocji i usług W.O.I.

Magdalena Pawłowska - Dyrektor

Dominik Jerzy Koreń - Prezes Zarządu

XXX - LECIE OIGN KONFERENCJA JUBILEUSZOWA

I. HISTORIA I TERAŻNIEJSZOŚĆ OIGN

W dniu 21 października 1992 roku odbyło się w Gdańsku Założycielskie Zgromadzenie Branżowej Izby Gospodarki Mieszkaniowej i Komunalnej. Izba została powołana mocą uchwały ponad 100 założycieli - podmiotów gospodarczych działających w branżach mieszkaniowych i komunalnych. Inicjatorem powołania Izby i jej pierwszym Prezesem była Pani Aleksandra Kurzyk, która pełniła tę funkcję do marca 2018 roku.

Do utworzenia Izby w dużej mierze przyczyniła się likwidacja wojewódzkich Zjednoczeń Branżowych, wskutek czego została zerwana więź pomiędzy branżą gospodarki mieszkaniowej a władzą centralną, tj. Ministerstwem, Sejmem i Senatem.

Wniosek w sprawie rejestracji Izby wraz ze Statutem został złożony do Sądu Rejonowego w dniu 21 października 1992 roku. Dnia 30 kwietnia 1993 roku Izbę zarejestrowano w Sądzie Rejonowym w Gdańsku w Rejestrze Izb Gospodarczych. Podstawą prawną powstania i działania Izby jest ustawa z dnia 30 maja 1989 roku o izbach gospodarczych.

W dniu 23 kwietnia 2001 roku Walne Zgromadzenie Branżowej Izby Gospodarki Mieszkaniowej i Komunalnej podjęło decyzję o zmianie nazwy na Ogólnopolską Izbę Gospodarki Nieruchomościami. Stanowisko to podyktowane było zmianami ustrojowymi oraz transformacją systemu społeczno-gospodarczego w Polsce, które stworzyły nowe możliwości dla przedsiębiorców działających w sektorze nieruchomości.

Od momentu powstania Izba wspiera firmy członkowskie przez aktywne uczestnictwo w procesie budowy silnego samorządu gospodarczego przy współudziale parlamentarzystów z przedstawicielami samorządu terytorialnego i wszystkimi organizacjami działającymi na rzecz budowy konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki nieruchomościami w naszym kraju. Do podstawowych zadań Izby należą w szczególności:

- 1) zapobieganie dewastacji istniejących zasobów nieruchomości;
- 2) racjonalizacja gospodarki środkami przeznaczonymi na eksploatację zasobów;
- 3) dokonywanie ocen wdrożenia i funkcjonowania przepisów prawnych w zakresie gospodarki nieruchomościami oraz uczestnictwie w ich przygotowaniu;
- 4) szczególna troska o zabezpieczenie ochrony środowiska naturalnego w zasobach nieruchomości, w tym gospodarka ściekowa i utylizacja odpadów.

Obecnie Izba zrzesza ponad 100 firm działających w różnych segmentach rynku nieruchomości i mimo osłabienia pozycji zarządcy na rynku nieruchomości wejście w życie od 1 września 2017 roku nowej ustawy o gospodarce nieruchomościami ponownie pokazało jak ważnym na rynku nieruchomości jest ten obszar działania profesjonalistów.

II. System Certyfikacji kwalifikacji osób na LICENCJĘ w zawodach

„Zarządca Nieruchomości” i

Dla osób pracujących w zakresie zarządzania lub administrowania nieruchomościami Ogólnopolska Izba Gospodarki Nieruchomościami w trosce o wysoką jakość zarządzania nieruchomościami od 2014 roku prowadzi system certyfikacji kwalifikacji osób w zawodach zarządcy nieruchomości i administrator nieruchomości.

Certyfikacja jest metodą oceny, czy certyfikowana osoba spełnia wymagania określone w odpowiednich **PROGRAMACH CERTYFIKACJI** zarządcy nieruchomości lub administratora nieruchomości, tj. posiada wymagane kwalifikacje do wykonywania tego zawodu. OIGN opracowała Programy certyfikacji **PC-ZN i PC-AN** które zamieszczone są na stronie OIGN.

W trybie normalnym kandydat musi zdawać pisemny testowy egzamin kwalifikacyjny.

W roku 2021 OIGN wprowadziła **TRYBY SZCZEGÓLNE** w certyfikacji zarządców nieruchomości (bez zdawania egzaminu) dla osób z dużym doświadczeniem zawodowym, a mianowicie:

1. **ZN-P – Przywództwo** być zatrudnionym przez co najmniej 7 lat w okresie ostatnich 10 lat na stanowiskach dyrektora lub jego zastępcy albo prezesa lub wiceprezesa w podmiotach zarządzających nieruchomościami lub być w powyższym okresie przedsiębiorcą prowadzącym działalność gospodarczą w zakresie zarządzania nieruchomościami (np. Wspólnotami Mieszkaniowymi).
2. **ZN-FK – Finanse i Księgowość** być zatrudnionym na stanowisku Głównego Księgowego przez co najmniej 7 lat w okresie ostatnich 10 lat w podmiotach gospodarczych zarządzających nieruchomościami.
3. **ZN-L – Licencja** posiadać dawną państwową licencję zarządcy nieruchomości.
4. **ZN-S – Studia** ukończyć studia lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania nieruchomościami.

W trybie ZN-P otrzymało licencje już ponad 40 zarządców nieruchomości.

Zapraszamy szczególnie kadrę menadżerską do korzystania z tej możliwości.

III. System Zarządzania Nieruchomościami zgodny z normą jakości ISO 9001.

OIGN wdrożyło, utrzymuje i doskonali System Zarządzania Nieruchomościami (SZN) poprzez cele z zastosowaniem podejścia procesowego bazującym na cyklu jakości PROD (Planuj-Realizuj-Oceniaj-Doskonali) z uwzględnieniem zagrożeń, ryzyk i szans wg normy jakości PN-EN ISO 9001:2015.

System Zarządzania Nieruchomościami spełniający wymagania normy ISO 9001 jest ukierunkowany na zapewnienie wysokiej jakości świadczonych przez przedsiębiorstwo 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 (SZJ) 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 2021 jednostka certyfikacyjna TÜV NORD przeprowadziła z wynikiem pozytywnym kolejny audyt certyfikujący w odniesieniu do wymagań nowej normy.

W celu rozpowszechnienia wśród członków OIGN powyższego standardu zarządzania nieruchomościami Dyrektor OIGN ds. SZJ opracował „Kodeks Przywódcy” jako standard i wynik jego długoletnich doświadczeń w zakresie jakości zarządzania nieruchomościami.

IV. Racjonalne zużycie ciepła.

Członkowie Zarządu biorą czynny udział w przygotowaniu i wdrażaniu w praktyce zagadnień związanych z racjonalnym zużyciem ciepła w eksploatacji nieruchomości, w tym przygotowaniu wdrożenia Rozporządzenia Ministra Klimatu i Środowiska. Wprawdzie wydane 7 grudnia 2021 roku Rozporządzenie posiada pewne niedociągnięcia lub niejednoznaczne sformułowania, niemniej niestosowanie się do jego zapisów może skutkować sankcjami karnymi dla Właścicieli lub Zarządców. Niezależnie od niedociągnięć zapisów w Rozporządzeniu obowiązkiem każdego Zarządcy jest takie działanie, aby racjonalnie oszczędzać ciepło i obniżyć koszty eksploatacji nieruchomości.

W pierwszym kwartale 2021 roku została wydana nakładem miesięcznika Administrator i Menadżer Nieruchomości książeczka - Poradnik dla Zarządców nieruchomości „Metodologia rozliczania kosztów c.o. w budynkach wielolokalowych” autorstwa Prezesa OIGN Mariana Banackiego i Andrzeja Bondyry. W celu rozpowszechnienia tematyki Zarząd postanowił zakupić i przesłać po 1 egzemplarzu dla każdego Członka OIGN.

BUDYNKI

1. Ewidencja budynków
2. Ewidencja działek
3. Ewidencja remontów
4. Karta remontu budynku
5. Ewidencja awarii
6. Karta awarii
7. Ewidencja przeglądów rocznych, 5-letnich, doraźnych
8. Karta przeglądów rocznych, 5-letnich, doraźnych, planowanie przeglądów
9. Wykaz planu remontów
10. Możliwość dołączenia do budynków planów sytuacyjnych .jpg
11. Rejestr ewidencji źródeł ciepła
12. Książka Obiektu Budowlanego
13. Export danych do Excela, dbf, txt
13. Wydruki
 - a. remontów
 - b. przeglądów
 - c. awarii

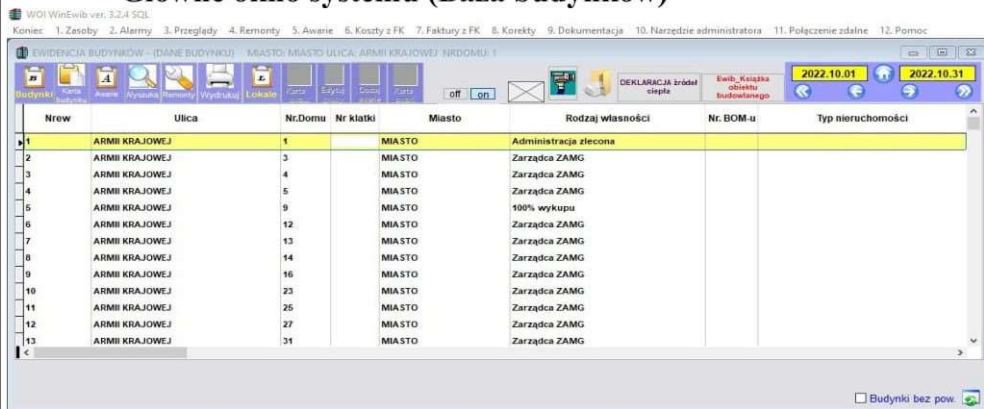
LOKALE

1. Ewidencja
2. Ewidencja przeglądów rocznych
3. Ewidencja przeglądów doraźnych
4. Ewidencja przeglądów pięcioletnich
5. Ewidencja awarii
6. Ewidencja remontów
7. Planowanie remontów
8. Planowanie przeglądów
9. Alarm informujący o :
 - a. planowanej dacie remontu
 - b. dacie zakończenia remontu
 - c. planowanej dacie przeglądów
10. Wykaz remontów alarmujących
11. Wykaz przeglądów alarmujących
12. Wykaz kończących się gwarancji remontów
13. Wykaz awarii alarmujących
14. Wykaz planu remontów
15. Wykaz remontów natychmiastowych
16. Wykaz przeglądów rocznych
17. Wykaz przeglądów doraźnych
18. Wykaz przeglądów pięcioletnich
19. Słownik systemowy
20. Wydruki :
 - a. remontów
 - b. przeglądów
 - c. awarii

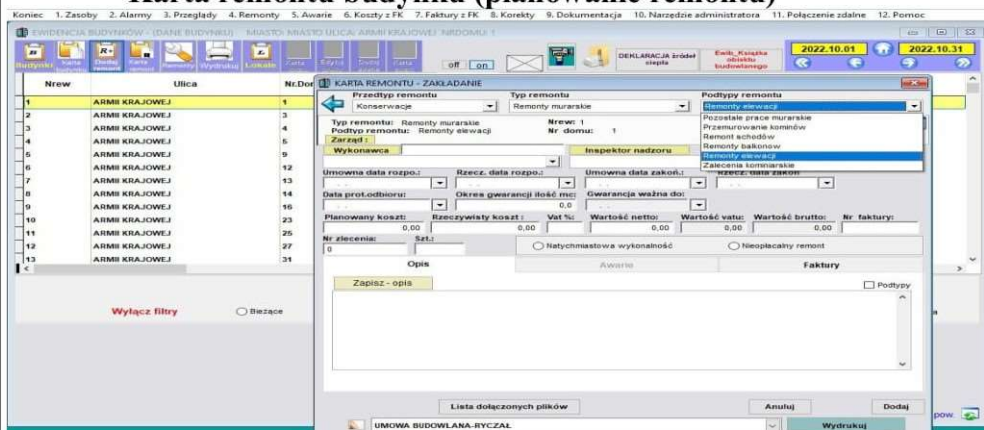


EWIB Moduł Obsługi Technicznej Nieruchomości BUDYNKI

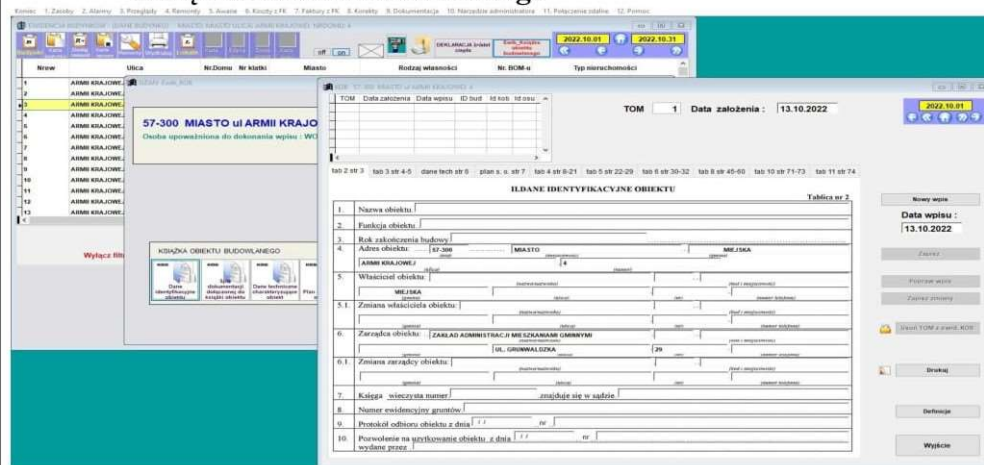
Główne okno systemu (Baza budynków)



Karta remontu budynku (planowanie remontu)



Książka obiektu budowlanego





Wojewódzki Ośrodek Informatyki

Spółka z o. o.

Biuro Obsługi OIGN

80-355 Gdańsk, ul. Beniowskiego 84 B
tel. 58 558 45 21 do 25 email: woi@woi.com.pl

OFERTA PROMOCYJNA

Na 50-Lecie WOI 50% Zniżki Cen

SYSTEM SIZAN „ZAMIEŃ STARE NA ZINTEGROWANE”

ZSI SIZAN to System Informatyczny Zarządzania i Administrowania Nieruchomościami w pełni wewnętrznie zintegrowany. Zawiera on systemy funkcyjne wspomagające obsługę głównych procesów realizowanych w Przedsiębiorstwie oraz ułatwia pracę służb różnych komórek organizacyjnych. Funkcje procesów pogrupowane są w podsystemy, które stanowią logicznie wyodrębnione całości.

Wszystkie systemy i moduły pracują na jednej wspólnej SQL-owej bazie danych zbudowanej ze słownika danych i tabel danych. Dzięki temu są one ze sobą wzajemnie zintegrowane poprzez udostępnianie danych innym systemom, co znacząco redukuje czas konieczny na obsługę spraw w Przedsiębiorstwie.

Do wspólnej bazy danych użytkownik może samodzielnie dopisywać dowolne potrzebne grupy danych jak i same typy danych poprzez określenie nazw tych danych oraz ich cech w słowniku danych.

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

I. ZSI SIZAN dla Przedsiębiorstwa 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 w Przedsiębiorstwie 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 finansowo – księgowy Spółki. Prowadzenie księgowości Przedsiębiorstwa 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. **WebSIL** – internetowy System Informacji Lokatora jako nakładka na system WinSARCZ. Podgląd przez mieszkańców ich kartotek finansowych, przesyłanie informacji do lokatora.
7. **EWIB** – system obsługi technicznej nieruchomości. Ewidencja budynków, kontrole techniczne roczne i pięcioletnie, planowanie remontów i ich realizacja, awarie.
8. **FK Budynki** – naliczanie i rozliczanie wpływów i wydatków na budynki i lokale.
9. **ŚRODKI TRWAŁE** – ewidencja środków trwałych.
10. **PLACE i KADRY** – ewidencja kadrowa pracowników, naliczanie plac, tworzenie i drukowanie list plac, „Płatnik” ZUS. Jest to system naszego partnera ETOB Białystok w pełni zintegrowany z naszym systemem FK.
11. **DEKRET** – system obiegu dokumentów i faktur. Obsługa korespondencji, prowadzenie rejestrów pism ogólnych i działowych, dekretacje i śledzenie obiegu dokumentów, monitorowanie terminów, rejestracja i obsługa wiadomości e-mail, moduł OCR.

Serdecznie zapraszamy do korzystania z promocji i usług W.O.I.

Ciąg dalszy na końcu Kodeksu

Magdalena Pawłowska

Dyrektor WOI

Dominik Jerzy Koreń

Prezes Zarządu WOI





CERTYFIKACJA KWALIFIKACJI OSÓB NA LICENCJĘ W ZAWODZIE „ZARZĄDCA NIERUCHOMOŚCI”



Dla osób pracujących w zakresie zarządzania lub administrowania nieruchomościami Ogólnopolska Izba Gospodarki Nieruchomościami w trosce o wysoką jakość zarządzania nieruchomościami od 2014 roku prowadzi system certyfikacji kwalifikacji osób w zawodach zarządcy nieruchomości i administratora nieruchomości.

Certyfikacja jest metodą oceny, czy certyfikowana osoba posiada wymagane kwalifikacje.

Są dwa tryby Certyfikacji: NORMALNY I SZCZEGÓLNY

W trybie normalnym kandydat musi zdać pisemny testowy egzamin kwalifikacyjny.

TRYBY SZCZEGÓLNE w certyfikacji zarządców nieruchomości (bez zdawania egzaminu)

Kandydat musi spełniać wymagania określone w punktach 1, 2 i 3, musi mieć 7-letni staż pracy w zarządzaniu nieruchomościami oraz musi napisać „Plan zarządzania nieruchomością” lub w zamian tego dla trybu ZN-P jego przedsiębiorstwo musi posiadać aktualny „Certyfikat Jakości ISO 9001” i dodatkowo

1. **ZN-P – Przywództwo** być zatrudnionym przez co najmniej 7 lat w okresie ostatnich 10 lat na stanowiskach dyrektora lub jego zastępcy albo prezesa lub wiceprezesa w podmiotach zarządzających nieruchomościami.
2. **ZN-FK – Finanse i Księgowość** być zatrudnionym na stanowisku Głównego Księgowego przez co najmniej 7 lat w okresie ostatnich 10 lat w podmiotach gospodarczych zarządzających nieruchomościami.
3. **ZN-L – Licencja** posiadać państwową licencję zarządcy nieruchomości.
4. **ZN-S – Studia** ukończyć studia lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania nieruchomościami.

WYMAGANIA KWALIFIKACYJNE KANDYDATÓW DO TRYBÓW SZCZEGÓLNYCH.

1. Musi posiadać co najmniej wykształcenie średnie potwierdzone świadectwem maturalnym.
2. Musi posiadać pełną zdolność do czynności prawnych.
3. Nie może być karany.
4. Musi posiadać praktyczne doświadczenie zawodowe w zakresie zarządzania nieruchomościami.

Do praktyki tej zalicza się również okresy pracy naukowo-badawczej.

Biurowisko OIGN prowadzi internetowe warsztaty z planów zarządzania nieruchomościami.

