

Zarządzenie wewnętrzne nr 22

z dnia 31 października 2007 roku

Dyrektora Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie

w sprawie ustalenia planu audytu wewnętrznego na 2008 rok w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.

Na podstawie § 8 ust. 2 Statutu Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie stanowiącego załącznik do Uchwały Nr 407/XXXIX/96 Rady Miejskiej w Lublinie z dnia 14 listopada 1996 roku w sprawie utworzenia zakładu budżetowego Miasta Lublina pod nazwą Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie (ze zmianami) w związku z art. 53 ust. 1, 3, 5 pkt 2 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (Dz. U. nr 249, poz. 2104, z późniejszymi zmianami) Dyrektor Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie, zarządza co następuje:

§ 1

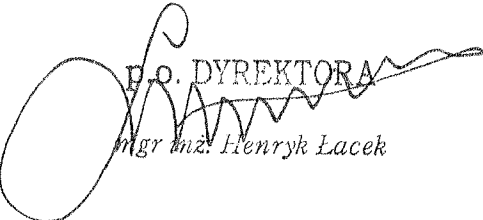
Ustala się plan audytu wewnętrznego w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie na 2008 rok w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Wykonanie niniejszego zarządzenia powierza się audytorowi wewnętrznemu Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.

§ 3

Zarządzenie niniejsze wchodzi w życie z dniem podpisania.


P.O. DYREKTORA
mgr inż. Henryk Łacek

RADCA PRAWNY

Jerzy Mroczek

Plan audytu wewnętrznego na 2008 rok w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.

I. Charakterystyka Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.

Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie, zgodnie ze Statutem Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie stanowiącego załącznik do Uchwały Nr 407/XXXIX/96 Rady Miejskiej w Lublinie z dnia 14 listopada 1996 roku w sprawie utworzenia zakładu budżetowego Miasta Lublina pod nazwą Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie (ze zmianami), zwany dalej Zarządem Nieruchomości jest wyodrębnionym zakładem budżetowym w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 30 czerwca 2005 roku o finansach publicznych (Dz. U. nr 249, poz. 2104, z późniejszymi zmianami).

Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie jest zakładem budżetowym i stanowi komunalną jednostkę organizacyjną Miasta Lublin, którego nadrzędnym celem działania jest zarządzanie nieruchomościami w imieniu Miasta Lublin. Zarządem Nieruchomości kieruje Dyrektor powoływany przez Prezydenta Miasta Lublin po zasięgnięciu opinii właściwej komisji Rady Miasta Lublin.

Zarządem Nieruchomości zarządza i reprezentuje go na zewnątrz Dyrektor, zgodnie z zakresem pełnomocnictwa udzielonego przez Prezydenta Miasta Lublin. Dyrektor może udzielać dalszych pełnomocnictw z zakresie ustalonym przez Prezydenta Miasta Lublin.

W myśl postanowień regulaminu organizacyjnego Zarządu Nieruchomości organem założycielskim jest Rada Miasta Lublina. Natomiast organem sprawującym nadzór nad działalnością Zarządu Nieruchomości jest Prezydent Miasta Lublin.

Przedmiotem działania Zarządu Nieruchomości jest w szczególności:

- 1) prowadzenie zarządu nieruchomościami zabudowanymi budynkami mieszkalnymi i użytkowymi, stanowiącymi własność Miasta Lublina,
- 2) reprezentowanie Miasta Lublina, jako właściciela lokali i współwłaściciela budynków we wspólnotach mieszkaniowych,
- 3) reprezentowanie Miasta Lublina wobec współwłaścicieli nieruchomości zabudowanych budynkami mieszkalnymi i użytkowymi,
- 4) prowadzenie zarządu nieruchomościami o nieustalonym stanie prawno-własnościowym, na zasadach określonych w kodeksie cywilnym, a dotyczących prowadzenia cudzych spraw bez zlecenia,
- 5) prowadzenie spraw związanych z wynajmem lokali mieszkalnych i użytkowych, w tym przetargów zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa
- 6) ocena stanu technicznego wyżej wymienionych budynków, typowanie ich do remontów, organizacja i nadzór prac remontowych i modernizacyjnych,
- 7) zlecanie prowadzenia administracji wyżej wymienionych budynków.

Zadania Zarządu Nieruchomości realizowane są w ramach trzech pionów przyporządkowanych poszczególnym zastępcom Dyrektora, którzy pełnią bezpośredni nadzór nad podległymi komórkami organizacyjnymi: ds. eksploatacji, ds. ekonomicznych, ds. technicznych.

Ponadto Dyrektorowi Zarządu Nieruchomości podlegają bezpośrednio: dział organizacyjny, stanowisko ds. audytu wewnętrznego, stanowisko ds. obrony cywilnej, bhp i ppoż., stanowisko ds. kadrowych, zespół radców prawnych.

Według projektu planu finansowego na 2008 rok Zarząd Nieruchomości planuje zgromadzić kwotę w wysokości 75.943.222 złotych, z czego przychody Zarządu Nieruchomości to 72.900.000 złotych, stan funduszu obrotowego na początek 2008 roku to 43.222 złotych, a 3.000.000 złotych to dotacja na wydatki majątkowe.

Natomiast planowane wydatki Zarządu Nieruchomości w 2008 roku to 75.943.222 złotych, z czego rozchody ogółem to 72.195.822 złotych, stan funduszu obrotowego na koniec 2008 roku to 747.400 złotych oraz 3.000.000 złotych to wydatek majątkowy.

Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie w 2008 roku nie planuje gromadzić i wydatkować środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej.

Według stanu na 30 września 2007 roku w Zarządzie Nieruchomości zatrudnionych jest 100 osób (96,73 etatów), w tym jedna osoba na stanowisku ds. audytu wewnętrznego w wymiarze 2/5 etatu.

Powyższy plan audytu wewnętrznego w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie został opracowany na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów dnia 24 czerwca 2006 roku w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (Dz. U. nr 112, poz. 765).

II. Analiza obszarów ryzyka.

1. Podstawowe pojęcia.

Audytem wewnętrznym w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie jest ogół działań obejmujących:

- 1) niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w Zarządzie Nieruchomości, w tym procedur kontroli finansowej, w wyniku którego Dyrektor Zarządu Nieruchomości uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów,
- 2) czynności doradcze, w tym składanie wniosków mające na celu usprawnienie funkcjonowania Zarządu Nieruchomości,
- 3) ocena, o której mowa w pkt 1 dotyczy w szczególności: zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz obowiązującymi w Zarządzie Nieruchomości procedurami wewnętrznymi, efektywności i gospodarności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli, wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu.

Ryzyko, to prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub jego braku, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku Zarządu Nieruchomości, albo które może przeszkodzić w osiągnięciu wyznaczonych celów.

Obszar audytu wewnętrznego, to każdy obszar działania Zarządu Nieruchomości, w obrębie którego audytor wewnętrzny wskazał obszary ryzyka do przeprowadzenia zadania audytowego. Natomiast obszar ryzyka, to każdy obszar działania Zarządu Nieruchomości, w obrębie którego audytor wyodrębnił zadanie audytowe.

Zadanie audytowe, to wyodrębnione z obszaru ryzyka procesy zachodzące w systemach zarządzania i kontroli, które podlegają analizie prowadzonej przez audytora.

Czynnik ryzyka, to zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka.

2. Charakterystyka obszarów poddawanych audytowi wewnętrznemu.

W celu sporządzenia planu audytu wewnętrznego na 2008 rok w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych audytor dokonał analizy potrzeb audytu i zidentyfikował obszary ryzyka biorąc pod uwagę przede wszystkim:

1. Cele i zadania zakładu budżetowego.
2. Przepisy prawne dotyczące działania zakładu budżetowego.
3. Wyniki wcześniej przeprowadzonego audytu lub kontroli.
4. Wyniki wcześniej dokonywanej oceny adekwatności, efektywności i skuteczności systemów kontroli, w tym kontroli finansowej.
5. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka mające wpływ na realizację celów zakładu budżetowego.
6. Uwagi pracowników zakładu budżetowego.
7. Wielkość środków publicznych będących w dyspozycji zakładu budżetowego.
8. Liczbę, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych.
9. Możliwość dysponowania przez zakład budżetowy środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych, niepodlegających zwrotowi, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów dawcy.
10. Liczbę i kwalifikacje pracowników zakładu budżetowego.
11. Postawy etyczne pracowników, ich nastawienie i motywacja do realizacji powierzonych im zadań.
12. Działania zakładu budżetowego, które mogą wpływać na opinię publiczną.
13. Sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z wykonania budżetu.

W wyniku przeprowadzonej analizy audytor wyodrębnił 11 obszarów ryzyka obejmujących generalne funkcje i zadania Zarządu Nieruchomości w następujący sposób:

1. Organizacja Zarządu Nieruchomości.
2. Gospodarka finansowa.
3. Gospodarowanie mieniem.
4. Inwestycje i remonty.
5. Nadzór inwestorski.
6. Zamówienia publiczne.
7. Eksploatacja lokali.
8. Zarządzanie kadrami.
9. Systemy informatyczne.
10. Kontrola wewnętrzna.
11. Analizy i sprawozdawczość.

3. Opis metody analizy ryzyka.

Do analizy obszarów ryzyka audytor zastosował matematyczną metodę analizy ryzyka, w której przyjęto trzy podstawowe kryteria ryzyka: kategorie ryzyka jednostki składające się z pięciu czynników ryzyka, priorytet kierownictwa jednostki oraz termin ostatniego audytu.

Następnie audytor wewnętrzny zidentyfikował i pogrupował następujące czynniki ryzyka:

A. Istotność.

1. Wielkość majątku jakim dysponuje jednostka.
2. Sytuacja finansowa jednostki.
3. Przychody własne z prowadzonej działalności.
4. Wielkość prowadzonych inwestycji.
5. Ustalanie wyniku finansowego.
6. Wielkość wydatków rzeczowych.
7. Sprawozdawczość budżetowa.
8. Dysponowanie środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych.
9. Możliwość strat, nieosiągnięcia dochodów.

B. Jakość zarządzania i kadr.

1. Sprawowanie nadzoru.
2. Zła struktura organizacyjna.
3. Liczba i kwalifikacje pracowników jednostki.
4. Jakość zarządzania kadrami.
5. Jakość kierowania komórkami organizacyjnymi jednostki.
6. System wynagradzania i ścieżki awansu pracowników.
7. Częste zmiany na stanowiskach kierowniczych.
8. Zagrożenie korupcją.
9. Brak koordynacji pracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi jednostki.

C. Kontrola wewnętrzna.

1. Poprawność dokumentacji i sprawozdań.
2. Wyniki wcześniej przeprowadzonej kontroli.
3. Upływ czasu od ostatnio przeprowadzonej kontroli.
4. Prawidłowe dokumentowanie czynności kontrolnych.
5. Brak procedur kontrolnych.
6. Brak podziału obowiązków.

D. Czynniki zewnętrzne.

1. Działania jednostki, które mają wpływ na opinię publiczną.
2. Przepisy prawne dotyczące działalności jednostki.
3. Częstość zmian w przepisach i ich stopień komplikacji.
4. Zachodzące zmiany ekonomiczne i gospodarcze.
5. Nastawienie mediów.
6. Możliwość utraty zaufania społecznego.

E. Czynniki wewnętrzne.

1. Cele i zadania zakładu budżetowego.
2. Liczba, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych.
3. Zmiana zakresu rzeczowego i terytorialnego działalności zakładu budżetowego.
4. Jakość i bezpieczeństwo używanych systemów informatycznych.
5. Ilość i poziom skomplikowania procesów.
6. Stosowanie nowych technologii.
7. Brak procedur wewnętrznych lub ich słabość.
8. Brak otwartości na zmiany.

Następnie każdemu z pięciu czynników ryzyka nadano punktację:

1. Ryzyko małe – 1 pkt.
2. Ryzyko umiarkowane – 2 pkt.
3. Ryzyko średnie – 3 pkt.
4. Ryzyko wysokie – 4 pkt.

Natomiast kategoriom ryzyka nadano procentową skalę ważności:

1. Kryteria ryzyka jednostki (50%).
2. Priorytety kierownictwa (30%).
3. Termin ostatniego badania audytowego (20%).

W kolejnym etapie analizy każdemu czynnikowi ryzyka nadano następującą procentową skalę ważności (R_j):

1. Istotność (I) – 30%.
2. Jakość zarządzania i kadr (J) – 20%.
3. Kontrola wewnętrzna (K_w) – 20%.
4. Czynniki zewnętrzne (Cz) – 15%.
5. Czynniki wewnętrzne (C_w) – 15%.

W celu zobiektywizowania oceny ryzyka zidentyfikowane obszary ryzyka zostały przedłożone kierownictwu Zarządu Nieruchomości jako grupie ekspertów w składzie:

- 1) Dyrektor Zarządu Nieruchomości Pan Henryk Łacek,
- 2) Zastępca Dyrektora Zarządu Nieruchomości ds. ekonomicznych Pani Krystyna Zapała,
- 3) Zastępca Dyrektora Zarządu Nieruchomości ds. eksploatacji Pan Marek Pastusiak,
- 4) Koordynator Służb Technicznych Zarządu Nieruchomości Pani Halina Podlaszewska.

Wyżej wymienione osoby określiły własne priorytety przydzielając zadaniom audytowym punkty w skali:

1. Priorytet mały – 1 pkt.
2. Priorytet umiarkowany – 2 pkt.
3. Priorytet średni – 3 pkt.
4. Priorytet wysoki – 4 pkt.

Dla oceny ryzyka priorytetu kierownictwa Zarządu Nieruchomości została nadana procentowa skala ważności:

- 1) Dyrektor Zarządu Nieruchomości (D) – 55%,
- 2) Zastępca Dyrektora ds. ekonomicznych (F) – 15%,
- 3) Zastępca Dyrektora ds. eksploatacji (E) – 15%,
- 4) Koordynator Służb Technicznych (T) – 15%.

Ostatnia kategoria ryzyka, data przeprowadzenia ostatniego audytu otrzymała następującą punktację (Raw):

1. Nigdy – 4.
2. 2005 rok – 3.
3. 2006 rok – 2.
4. 2007 rok – 1.

W celu obliczenia ryzyka priorytetu kierownictwa (Rp), ryzyka jednostki (Rj) oraz ryzyka całkowitego (Rc) audytor posłużył się następującymi wzorami:

$$R_j = ((I \times 30\%) + (J \times 20\%) + (K_w \times 20\%) + (C_z \times 15\%) + (C_w \times 15\%)).$$

$$R_p = ((D \times 55\%) + (F \times 15\%) + (E \times 15\%) + (T \times 15\%)).$$

$$R_c = ((R_j \times 50\%) + (R_p \times 30\%) + (R_{aw} \times 20\%)).$$

Wartość jaką może uzyskać ocena ryzyka całkowitego, została powiązana z poziomem ryzyka, według poniższej tabeli:

Lp.	Wartość ryzyka całkowitego	Poziom ryzyka
1	(1,00 do 2,00)	Niski
2	(2,00 do 3,00)	Średni
3	(3,00 do 4,00)	Wysoki

4. Analiza obszarów ryzyka.

W wyniku przeprowadzonej metody analizy ryzyka ustalono obszary ryzyka, które uzyskały najwyższą ocenę ryzyka oraz zostały umieszczone w wysokim poziomie ryzyka, a które ilustruje tabela nr 1.

5. Analiza zadań audytowych.

W wyniku takiej samej metody analizy ryzyka jaką zastosowano powyżej ustalono hierarchię zadań audytowych, którą ilustruje tabela nr 2.

Spośród przedstawionych ewentualnych zadań audytowych wybrano zadania, które uzyskały najwyższą ocenę ryzyka oraz zostały umieszczone w wysokim poziomie ryzyka.

III. Tematy i proponowany harmonogram realizacji audytu wewnętrznego.

Aby określić ilość zadań do przeprowadzenia w 2008 roku audytor wziął pod uwagę przede wszystkim:

- 1) czas niezbędny dla przeprowadzenia: zadań audytowych i czynności organizacyjnych,
- 2) czas przeznaczony na szkolenie osób zatrudnionych na stanowiskach związanych z przeprowadzaniem audytu wewnętrznego,
- 3) dostępne zasoby ludzkie i rzeczowe,
- 4) rezerwę czasową na nieprzewidziane działania,
- 5) szacunkowe koszty przeprowadzenia audytu wewnętrznego.

Lp.	Temat audytu wewnętrznego	Proponowany termin przeprowadzenia audytu wewnętrznego	Liczba osobodni	Obszar ryzyka	Ewentualna potrzeba powołania rzeczoznawcy	Uwagi
1.	Uregulowania określające porządek i organizację pracy we Zarządzie Nieruchomości	I/II kwartał	35	Zarządzanie kadrami	-	-
2.	Realizacja i rozliczanie zamówień publicznych	III/IV kwartał	35	Zamówienia publiczne	-	-

IV. Planowane obszary, które powinny zostać objęte audytem wewnętrznym w kolejnych latach.

Obszary, których nie można było objąć audytem w 2008 roku, zostały w pierwszej kolejności ujęte w strategicznym planie audytu na lata 2009-2011. Wybór kolejno następujących obszarów jest zgodny z dokonaną wyżej analizą ryzyka.

Lp.	Obszar ryzyka	Planowany rok przeprowadzenia audytu wewnętrznego	Uwagi
1	Inwestycje i remonty	2009	-
2	Gospodarka finansowa	2009	-
3	Nadzór inwestorski	2010	-
4	Organizacja Zarządu Nieruchomości	2010	-
5	Gospodarowanie mieniem	2011	-
6	Eksplotacja lokali	2011	-

V. Organizacja pracy stanowiska ds. audytu wewnętrznego.

Prace stanowiska ds. audytu wewnętrznego zorganizowano w taki sposób, aby:

- 1) prace audytorskie pomagały realizować cele i zadania Zarządu Nieruchomości,
- 2) zapewniona była współpraca pomiędzy audytorem wewnętrznym i audytorami zewnętrznymi,
- 3) zasoby audytu wewnętrznego były sprawnie i efektywnie wykorzystywane.

Audytor wewnętrzny w 2008 roku w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie będzie pracował w wymiarze 2/5 etatu. Dostępny czas do przeprowadzenia audytu w 2008 roku wynosi 12 miesięcy, co w przeliczeniu na dni robocze i wymiar etatu daje 101 osobodni.

Budżet czasowy zilustrowany w tabeli poniżej, dla przeprowadzenia zadań audytowych wynosi 70 osobodni. Wyliczając efektywne dni robocze audytora w ciągu roku uwzględniono czas przeznaczony na opracowanie technik przeprowadzania zadania audytowego, urlop, czynności organizacyjne, szkolenia i rozwój zawodowy oraz inne działania w tym audyt wewnętrzny poza planem audytu wewnętrznego zlecony przez Dyrektora Zarządu Nieruchomości.

Lp.	Zadania	Liczba osobodni
1	Przeprowadzanie zadań audytowych i opracowanie technik przeprowadzania zadania audytowego	70
2	Urlop/czas dostępny	16/101
3	Czynności organizacyjne: procedury audytu, plan i sprawozdawczość	8
4	Szkolenia i rozwój zawodowy	5
5	Inne działania, w tym: audyt wewnętrzny poza planem audytu wewnętrznego, zwolnienia lekarskie	2

Lublin, dnia 31 października 2007 roku.

Audytór wewnętrzny

Paweł Mutej
Nr zaśw. 1852/2005

Tabela nr 1

Analiza obszarów ryzyka w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie

Lp.	Obszary ryzyka	Kryteria ryzyka (50 %)					Priorytet kierownictwa (30%)	Termin ostatniego audytu (20%)	Razem ryzyko całkowite	Poziom ryzyka	
		Istotność	Jakość zarządzania i kadr	Kontrola wewnętrzna	Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne					
											Razem ryzyko jednostki
1.	Organizacja Zarządu Nieruchomości	4	4	4	4	4	2,00	0,69	1	2,89	Średni
2.	Gospodarka finansowa	2	3	3	2	2	1,20	0,95	4	2,95	Średni
3.	Gospodarowanie mieniem	2	3	2	2	2	1,10	0,95	4	2,85	Średni
4.	Inwestycje i remonty	3	3	2	3	3	1,40	0,77	4	2,97	Średni
5.	Nadzór inwestorski	2	4	3	2	3	1,38	0,77	4	2,95	Średni
6.	Zamówienia publiczne	4	4	4	3	3	1,85	0,73	4	3,38	Wysoki
7.	Eksploatacja lokali	2	3	3	2	2	1,20	0,86	4	2,86	Średni
8.	Zarządzanie kadrami	3	4	3	3	3	1,60	0,82	4	3,22	Wysoki
9.	Systemy informatyczne	2	3	2	2	2	1,10	0,77	4	2,67	Średni
10.	Kontrola wewnętrzna	1	4	3	2	2	1,15	0,77	4	2,72	Średni
11.	Analizy i sprawozdawczość	2	3	3	2	2	1,00	0,73	4	2,73	Średni

Tabela nr 2

Analiza ryzyka dla zadań audytowych w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie

Lp.	Temat ewentualnego zadania audytowego	Kryteria ryzyka (50 %)					Priorytet kierownictwa (30%)	Termin ostatniego audytu (20%)	Razem ryzyko całkowite	Poziom ryzyka	
		Istotność	Jakość zarządzania i kadr	Kontrola wewnętrzna	Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne					Razem ryzyko jednostki
1.	System gromadzenia i wydatkowania środków finansowych na zamówienia publiczne.	30%	20%	20%	15%	15%					
2.	Dokumentowanie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego	2	3	3	2	2	1,20	0,95	4	2,95	Średni
3.	Procedury udzielania zamówień publicznych.	2	3	3	3	3	1,35	0,82	4	2,97	Średni
4.	Zasady powoływania i tryb pracy komisji przetargowych.	2	3	3	2	2	1,20	0,77	4	2,77	Średni
5.	Zasady powoływania i tryb pracy komisji przetargowych.	2	3	3	3	3	1,35	0,78	4	2,93	Średni
6.	Realizacja i rozliczanie zamówień publicznych.	4	4	3	3	3	1,75	0,99	4	3,54	Wysoki
7.	Uregulowania określające porządek i organizację pracy w Zarządzie Nieruchomości.	3	4	3	3	3	1,60	0,86	4	3,26	Wysoki
8.	Nadzór nad realizacją polityki kadrowej Zarządu Nieruchomości.	3	3	2	3	3	1,40	0,73	4	2,93	Średni
9.	System przeprowadzania ocen kwalifikacyjnych pracowników Zarządu Nieruchomości.	3	3	2	3	3	1,40	0,73	4	2,93	Średni
9.	Ocena systemu zarządzania w zakresie dokonywania naboru pracowników.	2	3	2	2	2	1,10	0,77	4	2,67	Średni
10.	Ocena systemu wynagradzania pracowników Zarządu Nieruchomości.	2	3	3	2	2	1,20	0,86	4	2,86	Średni