



Передовые практики: Услуги по управлению недвижимостью

Управляющая компания | Взаимоотношения с клиентами |
Управление объектом недвижимости | Взаимоотношения с
арендаторами/жильцами |

Все права защищены. Без предварительного письменного согласия издательства материалы данной публикации запрещено полностью или частично воспроизводить, хранить в информационно-поисковых системах, передавать в любом формате и любыми средствами — электронными, механическими, ксерокопированием, записью и иными способами. Запросы следует направлять в Команду по разработке обучающих решений Института IREM (Knowledge Solutions Team, Institute of Real Estate Management) по адресу: 430 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611.

Ограничение юридической ответственности

Институт управления недвижимостью, в том числе его официальные лица, директора, сотрудники, советники, консультанты, члены комитета, участники рабочей группы, агенты, волонтеры и члены (далее — «IREM»), собрал материалы для настоящей публикации с единственной целью — обобщить возможные практики оказания услуг по управлению объектами недвижимости.

Никакой опубликованный отрывок из настоящего документа не является стандартом качества выполнения своих обязанностей профессионалом в области недвижимости или управляющим недвижимостью и не задумывался в качестве такого стандарта. Никакой опубликованный отрывок из настоящего документа не создает ни в каком виде взаимоотношения или обязательство по обеспечению интересов между IREM (или любыми лицами или сторонами, которые указаны выше в определении IREM) и любым другим физическим или юридическим лицом, включая любое физическое или юридическое лицо, которое может прочитать, изучить, использовать этот документ или любую его часть или узнать об этом документе или любой его части, и не задумывался для создания таких взаимоотношений или обязательств.

Информация представлена «в неизменном состоянии» (“as is”). IREM не дает никаких явно или неявно выраженных заверений, гарантий любого вида или обещаний, что информация, изложенная в настоящей публикации является актуальной или точной в какой бы то ни было момент времени в настоящем, прошлом или будущем.

Из-за изменений и различий в национальных и местных законах и других нормативно-правовых актах, а также в законах и других нормативно-правовых актах штатов/провинций перед использованием настоящей публикации или любых связанных с ней документов, форм, примеров и т. п. следует обратиться за профессиональной консультацией. Настоящая публикация продается с явно оговоренным условием о том, что у ее издателя не возникает обязанности по оказанию юридических, бухгалтерских или любых других профессиональных услуг. При необходимости получить консультацию или другую экспертную помощь следует обратиться к компетентному профессионалу.

ISBN-13: 978-1-57203-290-3

ISBN-10: 1-57203-290-1

Контрольный номер в Библиотеке Конгресса: 2020949013

SKU: 785.20

Содержание

Введение	ii
Термины и определения	iv
Управляющая компания	1
Взаимоотношения с клиентами	21
Управление объектом недвижимости	31
Взаимоотношения с арендаторами/жильцами	53
Контрольный перечень передовых практик	60

Авторы

Мы благодарим перечисленных ниже специалистов за их вклад в создание данной публикации:

Robert Griswold, CPM®, ARM®

Ann Reisch, CPM®

Angela Aeschliman, CPM®

Richard Forsyth, CPM®

Paul Kastes, CPM®

Jeff Lapin, CPM®

Robin Lay, CPM®

Stephanie Swanson, CPM®, ACoM

Введение

IREM® (Институт управления недвижимостью) разработал данный комплекс передовых практик в качестве практического инструмента в помощь руководителям управляющих компаний для успешного и профессионального ведения бизнеса. Данные передовые практики обобщались с целью создания рационально обоснованной модели профессионального оказания услуг по управлению недвижимостью.

Лежащий в основе передовых практик подход заключается в том, что некоторые подкрепленные практическим опытом решения и признанные руководящие принципы с большой вероятностью обеспечат более высокую эффективность, лучшую результативность и, в конечном счете, конкурентное преимущество. Содержащиеся в настоящей публикации 62 передовые практики сознательно сформулированы не в виде обязательных стандартов, а в форме своего рода подсказок для тех, кто оказывает услуги по управлению недвижимостью.

Рекомендации сгруппированы по четырем категориям:

1. Управляющая компания
2. Взаимоотношения с клиентами
3. Управление объектом недвижимости
4. Взаимоотношения с арендаторами/жильцами

Передовые практики ориентированы на их использование управляющей компанией, оказывающей своим клиентам услуги по управлению недвижимостью, а не отдельным управляющим недвижимостью или на отдельном находящимся в управлении объекте. Хотя предложенные передовые практики в большей степени применимы к управлению арендной и инвестиционной недвижимостью, их можно и нужно применять при управлении любыми видами недвижимости и объектами любых размеров на любых рынках.

Передовые практики IREM можно использовать самыми разными способами:

- В качестве инструмента для развития бизнеса. Передовые практики могут использоваться при подготовке коммерческих предложений и презентаций для демонстрации масштабов и глубины операций управляющей компании и надежности бизнес-фундамента, на котором она выстроена.
 - В качестве инструмента для управления взаимоотношениями с клиентами и поддержания коммерческой деятельности. Отражение передовых практик в подготавливаемых для клиентов отчетах позволит подчеркнуть, чем рабочая система управления, внедренная в компании, полезна для клиента. Использование передовых практик в качестве своеобразной отчетной карточки покажет клиентам, что получаемые ими услуги оказываются на высоком профессиональном уровне.
 - В качестве контрольного перечня при создании новой компании.
 - В качестве модели для подготовки и обучения сотрудников. Передовые практики помогут лучше ввести новых сотрудников в курс дела. Они также могут использоваться для пересмотра и актуализации должностных инструкций, проведения внутренних оценок эффективности персонала и создания планов профессионального развития сотрудников.
 - В качестве одного из источников информации при формулировании годовых целей компании или разработке ее долгосрочного стратегического плана.
 - В качестве инструмента для аудита методов ведения бизнеса в компании и выявления пробелов и возможностей для улучшения.
- В настоящее издание были добавлены пять новых примеров передовых практик:

Передовая практика 1.6 о защите данных

Передовая практика 1.16 об эффективности систем

Передовая практика 1.17 о плане взаимодействия со средствами массовой информации

Передовая практика 3.10 о подрядчиках

Передовая практика 4.7 о конфиденциальной информации арендаторов/жильцов

Свои комментарии и вопросы об этих передовых практиках, а также предложения по изменениям и дополнениям их формулировок вы можете направить на getinfo@irem.org.

Термины и определения

Следующие термины и их определения были приняты только для использования в настоящем документе, содержащем описания Передовых практик. Они могут отличаться от юридических терминов и определений и не должны рассматриваться в качестве таковых.

Клиент — Термином «клиент» в данном документе называется собственник объекта недвижимости или назначенный собственником агент, которому оказываются услуги по управлению.

Распоряжение клиента — Термином «распоряжение клиента» называется указание, поступившее от клиента в письменном виде или согласованное с клиентом в письменном виде, либо содержащееся в контракте или договоре управления.

Арендодатель — Термином «арендодатель» в данном документе называется собственник недвижимости, которая сдается в аренду физическому лицу или компании, или назначенный собственником агент.

Управляющая компания — Термином «управляющая компания» (УК) в данном документе называется организация, действующая в качестве управляющего агента и оказывающая услуги по управлению недвижимостью на возмездной основе. Под это определение попадают как независимые управляющие компании, так и отделы управления недвижимостью в компаниях, оказывающих полный спектр услуг в сфере недвижимости.

Собственник — Термином «собственник» в данном документе называется физическое или юридическое лицо, которому принадлежит юридически закрепленное право собственности на объект недвижимости.

Арендатор/жилец — Термином «арендатор/жилец» в данном документе называется физическое или юридическое лицо, которое занимает объект недвижимости или как-то иначе его использует и выплачивает за это денежное вознаграждение и/или предоставляет в обмен нечто ценное. Термин «жилец» используется преимущественно в контексте управления жилой недвижимостью, для остальных типов недвижимости чаще всего применяется термин «арендатор».



Управляющая компания

1.1

Создание компании. Управляющая компания должна быть учреждена с соблюдением всех действующих законов и других нормативно-правовых актов.

» **Пояснение к передовой практике 1.1.** Независимо от выбранной организационно-правовой формы (индивидуальный предприниматель, товарищество, корпорация и т. п.), структуры доходов и системы налогообложения при создании управляющей компании необходимо соблюдать все требования законодательства. Несоблюдение соответствующих правил и норм при учреждении юридического лица и далее в процессе ведения хозяйственной деятельности может поставить под угрозу доверенные компании объекты и другие активы.

1.2

Соблюдение правовых норм. Управляющая компания и ее сотрудники должны знать положения всех применимых законов и других нормативно-правовых актов и соблюдать их при осуществлении своей деятельности.

» **Пояснение к передовой практике 1.2.** На управляющие компании налагается множество юридических обязательств, установленных, в частности, в законах и других нормативно-правовых актах общего характера, касающихся ведения коммерческой деятельности

» Несоблюдение соответствующих правил и норм при учреждении юридического лица и далее в процессе ведения хозяйственной деятельности может поставить под угрозу доверенные компании объекты и другие активы. //

1.2

в целом, а также в более частных документах, регулирующих услуги в сфере недвижимости. Во многих юрисдикциях управляющие компании, оказывающие услуги сдачи в аренду или управления объектами недвижимости на коммерческой основе, должны получить соответствующую лицензию.

1.3

Страхование управляющей компании. Управляющая компания должна своевременно продлевать свой договор страхования, действующий в отношении самой компании, ее сотрудников, когда они выполняют свои должностные обязанности от имени компании, а также вверенных ей активов.

» **Пояснение к передовой практике 1.3.** Коммерческая деятельность требует от УК любого размера защищать интересы принципалов (если они изъявили такое желание) и самой компании, разделяя определенные риски со страховыми компаниями. Клиенты должны быть уверены в том, что УК, выступающая как управляющий агент, сможет принять на себя убытки и обеспечить непрерывность своей хозяйственной деятельности. Страхование необходимо для покрытия ущерба, который может наступить в результате повреждения или уничтожения имущества компании, а также для защиты финансовых интересов компании и клиента от убытков в результате действий собственников компании или ее сотрудников.

Страхование покрытия управляющей компании обычно включает, помимо прочего, следующее: страхование вознаграждений сотрудникам, страхование от убытков, связанных со злоупотреблениями и противоправными деяниями сотрудников, страхование от преступлений, страхование от ошибок и упущений (страхование профессиональной ответственности), страхование от

1.3

убытков, связанных с приостановлением деятельности компании, страхование работодателя от исков работников в связи с нарушением трудового законодательства, страхование ответственности, связанной с обеспечением сотрудников льготами и преимуществами, страхование на случай потери трудоспособности, страхование ответственности за действия в сети Интернет, а также страхование ответственности руководителей и официальных представителей компании. Дополнительно может быть застраховано следующее: здания и другие сооружения, автомобили или иное движимое имущество, техника и оборудование, мебель и недвижимый инвентарь, товарно-материальные запасы, учетная документация и ценные документы, деньги и ценные бумаги, а также нематериальные активы, например, товарные знаки и логотипы. Наконец, УК может приобрести страховку, защищающую ее в случае клеветы, оскорбления, дискриминации, незаконного выселения и выселения в порядке отщипа, нарушения конфиденциальности, от которого пострадали арендаторы и их гости.

3

1.4

Готовность компании к чрезвычайным ситуациям.

Управляющая компания должна разработать план обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и план действий в чрезвычайных ситуациях и при необходимости следовать им.

- » **Пояснение к передовой практике 1.4.** УК любого размера должна быть готова к любым чрезвычайным ситуациям. Составление плана обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и плана действий в чрезвычайных ситуациях, в которые также включаются мероприятия по поддержанию непрерывности коммерческой деятельности, может помочь УК более эффективно реагировать на чрезвычайные ситуации и лучше защищать жизнь и здоровье сотрудников компании и

1.4

ее активы, а также не прерывать управление доверенными ей активами. Руководство по реагированию на чрезвычайные ситуации содержит пошаговые инструкции, которым должны следовать все сотрудники компании в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

1.5

Правила и инструкции компании. Компания должна разработать правила и инструкции в отношении всех операций компании, изложить их в письменном виде, обеспечить их выполнение, довести до сведения всех сотрудников, гарантировать всем сотрудникам легкий доступ к данным правилам и инструкциям и регулярно пересматривать и обновлять их.

» **Пояснение к передовой практике 1.5.** Правила и инструкции компании регулируют как профессиональную деятельность сотрудников, так и их поведение на рабочем месте. Правила (или политики) помогают обеспечить соблюдение сотрудниками правовых и организационных требований при выполнении ими своих рабочих задач. Инструкции (или процедуры), которые представляют собой пошаговое описание действий для выполнения определенных задач, обеспечивают эффективное, продуктивное и систематическое выполнение повторяющихся операций. Комплекс правил и инструкций служит для сотрудников своего рода «дорожной картой» и инструментом для установления стандартов выполнения

4

Комплекс правил и инструкций служит для сотрудников своего рода «дорожной картой» и инструментом для установления стандартов выполнения ими конкретных рабочих задач.

» См. пояснение 1.5

1.5

ими конкретных рабочих задач. Правила и инструкции важны для любой УК, однако, их практическое значение особенно высоко для компаний с несколькими филиалами, а также в ситуациях, когда некоторые из ее сотрудников работают не из офиса УК, а непосредственно на объектах. Зачастую положения правил и инструкций сводятся в единое руководство, используемое для регулирования текущей операционной деятельности компании и работы ее сотрудников. В такие руководства, как правило, также входят типовые бланки и образцы писем. Независимо от формы распространения — в печатном виде или в электронной форме на сайте компании — к актуальным редакциям правил и инструкций следует обеспечить беспрепятственный доступ для всех сотрудников, а их соблюдение должно контролироваться.

1.6

Защита данных. Управляющая компания должна обеспечить защиту любых данных, связанных с самой компанией и ее операциями.

» **Пояснение к передовой практике 1.6.** Текущие условия ведения коммерческой деятельности требуют от компаний защищать и обеспечивать безопасность конфиденциальных и закрытых данных. К ним относятся, в частности, документы о финансовой отчетности компании, анкеты арендаторов/жильцов, другая информация конфиденциального характера. На фоне увеличения числа случаев краж личности, внедрения программ-вымогателей и хищения информации, критически важной для ведения бизнеса, УК должны в обязательном порядке заранее планировать мероприятия по эффективному предупреждению взломов систем безопасности, шифрованию конфиденциальных сведений с использованием криптографических алгоритмов и реагированию на возможные проникновения.

Ведение учетной документации. Управляющая компания должна вести учетные документы на компанию, объект недвижимости и клиентов с соблюдением всех действующих нормативных рекомендаций, договорных обязательств и правил компании и обеспечивать надлежащее и безопасное хранение и удобный поиск учетной информации, а также регламентное уничтожение устаревших данных.

► **Пояснение к передовой практике 1.7.** Ведение учетной документации — одна из ключевых функций УК. Речь идет об учетной документации как самой компании и всех находящихся в ее управлении объектов, так и всех клиентов, которым она оказывает услуги. Учетная документация ведется по определенным правилам, это необходимо для соответствия требованиям различных нормативно-правовых документов и надлежащего управления бизнесом. Система ведения учетной документации УК должна обеспечивать надлежащее и безопасное хранение, простой и удобный поиск, а также уничтожение устаревшей учетной документации, относящейся как к самой управляющей компании и всем находящимся в ее управлении объектам, так и ко всем ее клиентам. К учетной документации относятся:

- документы бухгалтерского учета, другие отчетные документы;
- документы о купле-продаже (документы, подтверждающие право собственности, закрывающие документы, исполнительная документация);
- банковская документация;
- договоры аренды и другие контракты;
- внутренние отчетные документы компании;
- переписка и документы информационного взаимодействия (на бумажном и/или электронном носителе);
- документы, касающиеся действий в чрезвычайной

1.7

ситуации (перечень основных контактов, карта/схема расположения отсечного оборудования для коммунальных систем);

- учетная документация на сотрудников;
- часто используемые бланки/формы;
- учетная документация на объекты интеллектуальной собственности;
- учетная документация, относящаяся к маркетингу и рекламе;
- разрешения и лицензии;
- учетная документация на товарные запасы;
- учетная документация по налогам.

1.8

Развитие кадрового потенциала. Управляющая компания должна стремиться к созданию команды, основанной на соблюдении принципов многообразия, и давать своим работникам возможность развиваться и участвовать в программах профессиональной подготовки, а также выдавать своим сотрудникам подтверждения их квалификации в соответствии с должностными функциями и обязанностями.

Пояснение к передовой практике 1.8. Управление объектами недвижимости — это динамичная отрасль, и успех конкурирующих между собой компаний определяется опытом, знаниями и разносторонностью их специалистов. Поддержание УК своей конкурентоспособности возможно исключительно при сохранении высокого уровня компетенций ее сотрудников, соблюдении принципов многообразия при их подборе, устранении пробелов в их знаниях и обеспечении высокого уровня профессионализма, чего, в свою очередь, можно добиться только с помощью постоянного обучения и подготовки персонала. Более того, те сотрудники, которым была предоставлена возможность пройти обучение и получить документы, подтверждающие их

1.8

профессиональную квалификацию, будут расти не только на своих должностях, но и в отрасли в целом, способствуя повышению лояльности и продуктивности.

Разносторонняя команда, работающая в инклюзивной и объединяющей рабочей среде, помогает компании лучше понимать все заинтересованные стороны, независимо от их происхождения и уровня опыта, и предлагать на рынке действительно востребованные услуги. Более того, сотрудники компании, обладающие самым разным опытом, в том числе с точки зрения социальных аспектов, способствуют наращиванию объемов знаний, навыков и умений команды в целом.

Профессиональная подготовка и повышение квалификации — это связанные, но не равнозначные понятия. Подготовка обычно нацелена на выработку у сотрудников конкретных навыков или устранение проблем с качеством их работы, а повышение квалификации направлено на получение сотрудниками способностей, которые пригодятся в более долгосрочной перспективе для расширения компетенций сотрудников и повышения их продуктивности на протяжении всей карьеры. Программа развития кадрового потенциала реализуется непрерывно и представляет собой серию периодических мероприятий, направленных на выработку у сотрудников необходимых знаний, навыков и умений, которые помогут им успешно справляться с текущими и будущими рабочими задачами, увязанными с целями и задачами компании. Мероприятия по развитию кадрового потенциала должны планироваться для каждого

Этический кодекс играет важную роль в управлении коллективом и внедрении стандартов ведения бизнеса, действующих в отношении всех сотрудников компании.

1.8

сотрудника в отдельности независимо от занимаемой должности, охватывать все время работы сотрудника в компании и быть нацелены на достижение целей компании, повышение производительности и результатов труда, снижение или устранение недостатков в отношении качества работы, повышение вовлечения сотрудников и снижение текучести кадров.

1.9

Должностные инструкции. В управляющей компании должны быть должностные инструкции для каждого сотрудника, составленные в письменном виде и четко описывающие его/ее обязанности и ответственность.

» **Пояснение к передовой практике 1.9.** Даже если сейчас в компании нет вакантных должностей и открывать дополнительную штатную единицу пока не планируется, работодатель должен составить понятные, четкие и точные должностные инструкции для всех позиций в компании. Должностные инструкции используют как действующие, так и потенциальные или будущие работники. Для действующих сотрудников должностные инструкции являются источником информации об их должностных обязанностях и не дают отвлекаться от основных рабочих задач. Очерченные в должностных инструкциях границы помогут предотвратить пересечение зон ответственности нескольких работников. Описание должности обычно состоит из следующих разделов: отличительные характеристики должности, краткое описание выполняемой работы, рабочие обязанности и ответственность, должностные требования, минимальная квалификация. При наборе персонала именно в описании должности кандидаты найдут исчерпывающую информацию о позиции, на которую они претендуют. Если в компании действуют описания должностей, отражающие реальное положение дел, то они служат своего рода фильтром, отсеивающим неподходящих кандидатов, помогая формировать более качественный пул соискателей.

1.9

Опираясь на такие описания, руководитель может выбрать инструменты отбора кандидатов, наиболее подходящие для поиска правильного сотрудника на вакантную должность.

Кроме того, в должностные инструкции заложены стандарты оценки эффективности работы сотрудника. Результаты такой оценки, в свою очередь, лежат в основе программ вознаграждения и служат для сравнения относительной ценности каждой должности для обеспечения эффективной работы компании в целом.

1.10

Корпоративная этика. В управляющей компании должен быть письменно изложенный этический кодекс, определяющий этические взаимоотношения как внутри коллектива, так и между ее сотрудниками и клиентами, жильцами, арендаторами, поставщиками и общественностью; компания должна обеспечивать выполнение своего этического кодекса.

» **Пояснение к передовой практике 1.10.** Компании, занимающиеся управлением недвижимостью, обязаны придерживаться стандартов этического поведения в своих организациях. Этический кодекс играет важную роль в управлении коллективом и внедрении стандартов ведения бизнеса, действующих в отношении всех сотрудников компании. Компания может разработать собственный корпоративный кодекс и/или принять этический кодекс какой-либо профессиональной ассоциации, например, Института IREM.

» для обращения с денежными поступлениями и тратами необходимо установить специальные правила и инструкции // » См. пояснение 1.13

1.10

Этический кодекс компании должен быть составлен в письменном виде, выдаваться всем сотрудникам при приеме на работу и регулярно доводиться до сведения всех работников. Также рекомендуется проводить периодические тренинги, позволяющие лучше понять содержание и особенности применения кодекса. Пример поведения, который начальники и руководство компании подают своим подчиненным, а также грамотное обучение сотрудников помогут укрепить в коллективе приверженность этическим нормам.

1.11

Система бухгалтерского учета. Управляющая компания должна внедрить, обеспечить непрерывное использование и при необходимости обновить систему бухгалтерского учета, которая поддерживает операционную деятельность компании, согласуется с инструкциями клиента и соответствует общепринятым принципам бухгалтерского учета и финансовой отчетности.

Пояснение к передовой практике 1.11. Операции с денежными средствами клиентов регистрируются с помощью системы бухгалтерского учета, которая относится как к управляющей компании, так и к управляемым ею объектам. Обычно под бухгалтерским учетом понимается деятельность по сбору, систематизации, регистрации и обобщению данных о финансовых операциях. В основном она касается отслеживания потоков доходов и расходов компании в форме записей в дебет и кредит. Выражаясь точнее, краткосрочное движение денежных средств на счетах контролируется с помощью кредиторской и дебиторской задолженностей. Финансовый учет — это система классификации, анализа и толкования финансовых операций, служащая для документального оформления финансового положения конкретного юридического лица, будь то УК или объекты под ее управлением, в форме

1.11

бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках (отчета о финансовых результатах).

Распоряжения клиентов в отношении систем бухгалтерского учета могут значительно различаться: некоторые институциональные собственники недвижимости могут предоставить управляющей компании готовое руководство по организации бухгалтерского учета, содержащее все соответствующие требования; у других клиентов инструкции о бухгалтерском учете могут быть менее строгими, хотя и не менее важными. Чтобы удовлетворять требованиям клиента к ведению отчетности, любая система бухгалтерского учета должна поддерживать кассовый метод учета и метод учета нарастающим итогом (учет по методу начисления).

Бухгалтерский учет может вестись как собственной бухгалтерской службой компании, так и передаваться стороннему подрядчику. В любом случае за работу этой системы и ее соответствие принятым принципам бухгалтерского учета и финансовой отчетности отвечает управляющая компания.

1.12

Бюджет компании. Управляющая компания должна составлять свой годовой бюджет и постоянно контролировать его соблюдение.

» **Пояснение к передовой практике 1.12.** Бюджет компании — это один из многочисленных инструментов контроля доходов и расходов организации (и, следовательно, ее жизнеспособности как юридического лица), а также оценки успешности ее коммерческой деятельности.

1.13 **Финансовый контроль.** Управляющая компания должна установить и соблюдать правила внутреннего финансового контроля за обращением с финансовыми средствами компании и финансовыми средствами клиентов.

» **Пояснение к передовой практике 1.13.** Среди многочисленных функций бухгалтерской службы обращение с денежными средствами клиентов является одной из самых важных. Деньги, принадлежащие клиентам, получают и выплачиваются от имени находящегося в управлении объекта или его собственников. Поэтому для обращения с денежными поступлениями и тратами необходимо установить специальные правила и инструкции. Внутренняя система двойного контроля позволяет снизить возможность хищения или растраты средств и потенциальную вероятность ошибок в бухгалтерском учете. Корпоративный финансовый контроль должен включать в себя систему внутреннего аудита, в рамках которого инспектор изучает совершенные операции на предмет нарушений, проверяет разрешения на выписку чеков и выдачу денежных сумм без второй подписи и выполняет другие действия, необходимые для обеспечения безопасного обращения с денежными средствами компании и клиентов. Кроме того, компания должна проводить независимую аудиторскую проверку или финансовую ревизию, если такое требование содержится в нормативно-правовых актах, правилах компании или инструкциях клиента.

13

1.14 **Смешивание денежных средств.** Управляющая компания не должна смешивать денежные средства разных клиентов, а также денежные средства клиентов с денежными средствами компании. Вверенные ей денежные средства или счета условного депонирования, открытые для разных клиентов, должны быть четко разграничены, и учет по ним должен вестись для каждого клиента в отдельности.

1.14

Пояснение к передовой практике 1.14. Ненадлежащее обращение с денежными средствами клиента со стороны независимой УК может быть нарушением законов и других нормативно-правовых актов и является нарушением кодекса профессиональной этики Института IREM. Смешивание денежных средств является одним из самых серьезных нарушений; речь идет о смешивании денежных средств двух или нескольких клиентов, либо денежных средств клиента с денежными средствами УК, в результате которого невозможно определить, кому принадлежат деньги. Несмотря на теоретическую возможность использования общего счета, содержащего финансовые средства нескольких клиентов, учет которых ведется раздельно, большинство управляющих ведут отдельные банковские счета для разных клиентов, чтобы избежать потенциальных проблем. Во многих случаях отдельные счета ведутся даже для разных объектов недвижимости, если компания управляет несколькими объектами, принадлежащими одному клиенту.

1.15

Стратегический план. Компания должна разработать, выполнять, периодически обновлять и регулярно доводить до сведения своих сотрудников стратегический план компании.

Пояснение к передовой практике 1.15. Стратегический план компании устанавливает цели, задачи и принципы работы организации, обеспечивающие понимание всеми участниками своих ролей и направления развития организации. В самом широком смысле стратегический план определяет рыночную стратегию (услуги, которые будет оказывать компания, и клиентов, которых она будет обслуживать), стратегию управления (какие функции должны выполняться, и кто их должен выполнять) и финансовую стратегию (каким образом будет капитализироваться компания, и как она будет вести свою деятельность, чтобы сохранить прибыльность

1.15

и экономическую стабильность). Наличие плана и разработка стратегии идет УК на пользу, поскольку она получает возможность сконцентрировать ресурсы, исключить персональные интересы, противоречащие стратегии, и создать платформу для продвижения корпоративного видения.

Стратегический план является не статичным, а рабочим документом и может быть скорректирован для отражения произошедших в бизнес конъюнктуре изменений. В нем сформулирован подход к ведению бизнеса для достижения успеха и, разумеется, определяется суть самого бизнеса. Таким образом, стратегический план позволяет УК оптимизировать свой потенциал путем определения возможностей и способов ими воспользоваться. В конечном итоге назначение стратегического плана — повышение эффективности компании с опорой на измеримые и поддающиеся учету индикаторы и обслуживание клиентов, помогающее обеспечить стабильный, жизнеспособный бизнес.

15

1.16

Эффективность систем. Управляющая компания должна постоянно оценивать эффективность своих текущих процессов и методов с целью определения возможностей для их оптимизации.

» **Пояснение к передовой практике 1.16.** Развитие технологий и подходов к ведению бизнеса регулярно становится катализатором изменений и находит свое отражение в инновационных продуктах, системах и методах, позволяющих повысить эффективность выполнения различных задач по управлению недвижимостью на коммерческой основе. Руководители управляющих компаний должны следить за публикациями в отраслевых и профессиональных журналах и время от времени критически оценивать новые идеи и предложения, сравнивая их с принятыми

1.16

в их компаниях процессами и методами через призму возможного повышения эффективности и показателей работы.

1.17

План взаимодействия со средствами массовой информации. Управляющая компания должна сформулировать подход к освещению деятельности самой компании и ее сотрудников в средствах массовой информации.

Пояснение к передовой практике 1.17. Представители СМИ регулярно контактируют с представителями объекта или без приглашения появляются на мероприятиях, проходящих на объекте и заслуживающих новостного освещения. Продуманный и грамотно составленный план взаимодействия со СМИ позволит компании подготовиться к самым разным ситуациям. Как в случае возникновения чрезвычайной ситуации в здании, так и на плановом мероприятии УК должна правильно выбрать своего представителя, которому будет поручено общаться со СМИ от имени объекта, и довести до остальных сотрудников правила взаимодействия со СМИ, определить содержание подготавливаемого для журналистов ответа и уровень его детализации, отобрать информацию, которую можно предоставить СМИ, чтобы обезопасить и компанию, и клиента и сохранить незапятнанными репутации объекта, компании и клиента перед лицом местного сообщества после выхода новостного репортажа.

1.18

Участие в деятельности профессиональных организаций и поддержка отрасли. Управляющая компания должна состоять в отраслевых организациях и поддерживать их деятельность.

Пояснение к передовой практике 1.18. Отраслевые организации и профессиональные ассоциации могут предоставить УК и ее сотрудникам доступ к

1.18

дополнительному образованию (включая переподготовку кадров), к данным по отрасли и другой информации, обеспечить защиту интересов собственников недвижимости, а также стать источником множества других ресурсов, преимуществ и услуг, помогающих компании укрепить свои позиции и более эффективно обслуживать клиентов.

1.19

Социальные сети. У управляющей компании должна быть письменная инструкция с изложением правил поведения сотрудников в социальных сетях и освещения в них деятельности компании.

» **Пояснение к передовой практике 1.19.** Социальные сети открыли новые возможности для общения и взаимодействия с сотрудниками, существующими и потенциальными клиентами, арендаторами и жильцами. В то же время в виртуальном мире нет четкого разграничения между публичным и частным, а также между личным и профессиональным. Создание специальных норм, устанавливающих для компании и ее персонала правила присутствия и поведения в социальных сетях, может помочь защитить как бизнес, так и самих сотрудников.

Не существует универсальной инструкции, которая подошла бы для всех УК. Ее содержание будет зависеть от корпоративной культуры и поставленных целей. Обычно подобные инструкции содержат правила о том, когда и как сотрудники могут использовать социальные сети, рекомендации относительно имиджа компании в социальных сетях, запрет на публикацию конфиденциальной и служебной информации, специальные положения о защите авторских прав, а также напоминание о том, что попавшая в Интернет информация может оставаться там навечно. В этих инструкциях также должен определяться объем действий в социальных сетях

1.19

и связанные с ними возможности, например, что действие инструкций распространяется на такие популярные социальные сети, как Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn и YouTube, а также на блоги, вики-сайты, доски объявлений, онлайн-форумы, чаты и другие сайты и сервисы, позволяющие пользователям обмениваться информацией.

1.20

Электронные средства связи. У управляющей компании должна быть письменная инструкция, в которой изложены правила использования компанией и ее сотрудниками электронных средств связи, такие как электронная почта, системы мгновенных сообщений и СМС.

» **Пояснение к передовой практике 1.20.** Электронные средства связи, включая, в частности, электронную почту, системы мгновенных сообщений и СМС, используются компаниями для быстрой, удобной и эффективной связи с другими арендаторами/жильцами. Признав тот факт, что эти форматы электронного общения являются важными и заслуживающими внимания инструментами ведения бизнеса, УК должна составить инструкцию об их использовании сотрудниками с целью обеспечения эффективности, достижения целей компании, минимизации юридических рисков и соблюдения действующих нормативно-правовых норм.

Такие инструкции, действующие в отношении электронной почты, систем мгновенных сообщений и СМС, обычно строятся вокруг позиции компании о приемлемом и, самое главное, неприемлемом использовании этих средств связи, а также правил хранения электронной переписки. Регистрация и учет электронной переписки играют важную роль для оформления соответствующего обмена информацией и снижения юридических рисков.



2



Взаимоотношения с клиентами

2.1

Задачи клиентов. Управляющая компания должна выяснить задачи клиента в отношении владения объектом недвижимости и получить письменное подтверждение этих задач.

» **Пояснение к передовой практике 2.1.** Назначение управления недвижимостью — достижение целей и задач собственника объекта. Причины владения недвижимостью у разных собственников могут отличаться. К традиционным целям можно отнести периодический доход от денежного потока, доход с инвестиции за счет роста капитала, прирост стоимости капитала, оптимизация режима налогообложения по налогу на доходы, использование недвижимости для ведения собственного бизнеса, инвестиционный контроль, финансовый леверидж и гордость от самого факта владения, кроме того, зачастую целей бывает несколько. Поскольку разные цели могут требовать разных подходов к управлению, основное направление управления объектом определяется именно с опорой на цели клиента. По сути на основании целей формулируются подход к повседневному управлению объектом и полномочия управляющего при решении финансовых и иных вопросов.

Управляющая компания должна настаивать на том, чтобы клиенты четко формулировали свои задачи и подтверждали их письменно. В свою очередь, эти задачи, включая собственно управление и техобслуживание физических компонентов объекта, должны быть отражены в договоре на управление объектом, который определяет рабочие параметры, позволяющие добиться поставленных целей, и в плане управления, описывающем средства достижения целей и задач. Более конкретные цели, касающиеся, в частности, капитальных улучшений, оптимального состава арендаторов и сохранения активов, также могут быть зафиксированы в письменном виде в отдельном приложении.

2.2

Договор на управление объектом. Следует составить письменный договор на управление объектом, фиксирующий правила деловых отношений между управляющей компанией и клиентом, а также определяющий и поясняющий задачи, функции, действия, обязанности и ответственность каждой из сторон наряду с полномочиями управляющей компании.

- » **Пояснение к передовой практике 2.2.** Чтобы сократить вероятность возникновения разногласий и связанных с ними проблем, взаимоотношения между собственником и УК оформляются документально в письменном виде в форме договора на управление объектом. Договор на управление — это официальное и юридически обязывающее соглашение между УК и собственником недвижимости, устанавливающий правовые полномочия управляющего в отношении операционной деятельности на объекте. В нем определяется статус собственника и УК в качестве сторон договора, устанавливаются взаимоотношения между собственником и управляющим на определенный период времени, оговариваются полномочия управляющего и вознаграждение за оказанные услуги, описывается порядок работы, ограничения полномочий и действий управляющего, формулируется финансовая и иная ответственность собственника объекта, требования к страховкам каждой из сторон, вводится положение о возмещении убытков и предусматривается прекращение действия договора в определенное время или при определенных условиях.

22

Управляющая компания должна настаивать на том, чтобы клиенты четко формулировали свои задачи и подтверждали их письменно.

» См. пояснение 2.1

2.3

Объем полномочий. Без документально подтвержденного разрешения клиента управляющая компания не должна выходить за рамки своих полномочий, установленных договором на управление.

- » **Пояснение к передовой практике 2.3.** Одной из основных функций договора на управление является определение сферы полномочий УК и лимиты одобрения по денежным суммам, если они есть, то есть ограничений, при превышении которых компания должна получать дополнительные разрешения. В работе УК, выполняющей функции агента, понятие объема полномочий имеет особый правовой смысл и относится к выполнению обязанностей и обязательств, прямо или косвенно порученных агенту принципалом и документально зафиксированных в документе.

2.4

Обслуживание клиентов. У управляющей компании должны быть цели в отношении обслуживания своих клиентов.

- » **Пояснение к передовой практике 2.4.** Поскольку работа с клиентами, которая выражается в уровне обслуживания объекта и заботы о клиентах, является одним из основных приоритетов УК; компания должна определить цели по обслуживанию клиентов, лежащие в основе обеспечения высокого качества услуг, оказываемых клиентам всеми сотрудниками организации. Всеобъемлющие цели направлены на своевременное и профессиональное удовлетворение запросов и потребностей клиента, регулярные связь и коммуникацию с клиентом, проведение произвольных опросов клиентов для определения качества обслуживания и выявления возможностей для улучшения, обучение персонала в целях обеспечения высокого уровня обслуживания, коммуникацию с клиентами для извещения их о положении дел и происшествиях на их объектах,

2.4

формирование технологической инфраструктуры и организацию факультативных тренингов для удовлетворения потребностей клиентов, выполнение целей клиентов и оправдание их ожиданий.

Выполняя для собственника недвижимости функции агента, управляющая компания принимает на себя обязанности по общению с арендаторами и пользователями объекта недвижимости. Это отдельный аспект обслуживания клиентов и клиентского сервиса. Оценивая свой опыт взаимодействия с УК, собственник обращает внимание на уровень оказываемых услуг, воспринимая его в качестве показателя эффективности ее работы.

2.5

Отчеты о деятельности компании. Точные и полные финансовые отчеты и отчеты о деятельности компании должны предоставляться клиентам регулярно и своевременно, при этом содержание, форма и периодичность представления этих отчетов должны соответствовать инструкциям клиентов.

► **Пояснение к передовой практике 2.5.** Плановые отчеты для клиентов являются основной письменной формой связи между УК и клиентом. В значительной степени именно на их основе формируется представление об эффективности эксплуатации объекта и оценка клиентом продуктивности работы УК. Управляющая компания обязана с самого начала взаимодействия с клиентом проверить его требования о периодичности предоставления таких отчетов (обычно ежемесячно, хотя некоторые собственники предпочитают ежеквартальные отчеты), их содержании и формате, в котором они составляются и передаются, и затем, в соответствии со взаимно согласованными требованиями, предоставлять эти отчеты клиенту.

2.5

Как правило, отчеты о деятельности компании содержат финансовую и описательную части, которые в совокупности являют собой четкое и понятное описание всего, что происходит на объекте или рядом с ним, а также описание влияния этих показателей и событий на эксплуатацию недвижимости. Отчеты должны составляться за каждый период без пропусков и быть четкими, понятными и удобными в использовании.

Хотя требования разных клиентов в части объема, деталей и частоты составления отчетов для разных объектов могут отличаться, способность управляющих выполнить требования клиента и вовремя предоставить точный, полный, удобный и правдивый отчет имеет решающее значение с точки зрения эффективного оказания услуг по управлению.

2.6

Аудит объекта недвижимости. Управляющая компания должна рекомендовать клиенту проводить ежегодную проверку или финансовый аудит операций на объекте недвижимости и оказывать всестороннее содействие, если выполнением подобной финансовой проверки или аудита занимается сам клиент.

» **Пояснение к передовой практике 2.6.** Активы, за которые отвечает УК, являются дорогостоящими. Аудит счетов и операций объекта дает клиенту уверенность в надлежащем и точном учете и сбережении этих активов. Обычно собственник сохраняет за собой право проводить

Оценивая свой опыт взаимодействия с УК, собственник обращает внимание на уровень оказываемых услуг, воспринимая его в качестве показателя эффективности ее работы.

2.6

аудит счетов объекта в любое удобное для него время, однако, собственник и управляющий могут также составить график проведения периодических аудитов и включить его в договор управления. В любом случае УК должна предложить клиенту проводить аудит не реже одного раза в год и оказывать полное содействие и поддержку в течение аудита.

2.7

Страхование имущества клиента. По просьбе клиента управляющая компания должна оказать ему помощь и содействие, порекомендовав собственнику объекта недвижимости квалифицированного страхового агента, обладающего необходимыми лицензиями и застраховавшего свою профессиональную ответственность.

» **Пояснение к передовой практике 2.7.** Обязанность получить страховой полис обычно лежит на собственнике объекта. В современных страховых договорах многие виды ущерба не покрываются. Чтобы обезопасить свою деятельность, УК следует всячески способствовать тому, чтобы собственник получил страховку надлежащего объема, покрывающую происшествия, от которых застраховаться может только сам собственник, ведь это пойдет на благо обеих сторон. Такая страховка может включать в себя ущерб от воздействия влаги (страховка от плесени), страхование ответственности за действия в сети Интернет, а также другие страховые покрытия, относящиеся непосредственно к объекту. Обычно хранением страховых полисов, подачей заявлений о наступлении страховых случаев и оплатой страховых платежей по поручению собственника занимается УК.

2.8

Налоги на имущество клиента. По просьбе клиента управляющая компания должна оказывать ему помощь и содействие в обеспечении выполнения всех обязательств по уплате налога на недвижимость, а также в оспаривании начисленных налогов и проведенных оценок.

- » **Пояснение к передовой практике 2.8.** Хотя вопросы налогов на недвижимость могут не относиться к сфере ответственности УК, зачастую клиенты обращаются к управляющим за помощью при возникновении споров с налоговой службой и выполнении своих налоговых обязательств, поэтому УК должны быть готовы оказать собственнику помощь, если потребуется.

2.9

Лояльность к клиенту. Управляющая компания должна проявлять лояльность к интересам клиента и не заниматься деятельностью, которая могла бы обоснованно считаться противоречащей интересам клиента, без полного раскрытия информации о такой деятельности.

- » **Пояснение к передовой практике 2.9.** УК может представлять интересы любого числа клиентов, а некоторые объекты недвижимости могут конкурировать на одном рынке или даже иметь друг к другу непосредственное отношение. УК должна уведомлять клиентов о факте управления конкурирующими объектами или о конкурирующих интересах, полностью раскрывая информацию о возможных конфликтах, желательно в письменной форме. Этот вопрос стоит особенно остро, если у конкурирующего объекта и управляющей компании один и тот же собственник.

2.10

Раскрытие информации. Будучи доверенным лицом клиента, управляющая компания не должна получать, напрямую или через посредников, никакие льготы, вознаграждения, комиссионные, скидки и другие выгоды в

2.10

денежной или иной форме без полного предварительного раскрытия данной информации клиенту.

» **Пояснение к передовой практике 2.10.** Обращение с целью сотрудничества к управляющим компаниям, действующим в качестве агентов собственников недвижимости, — это обычная практика для поставщиков товаров и услуг. Поскольку УК представляют интересы нескольких объектов недвижимости, контактируя с одной УК, поставщики могут получить дополнительные возможности по развитию своего бизнеса, не раздувая при этом свой круг контактов и экономно расходуя усилия. Поэтому поставщики могут предложить выгодные скидки на свои товары и услуги в зависимости от заказанных объемов. Если подобные преимущества предлагаются всем объектам или клиентам, то раскрывать такую информацию необязательно, хотя, возможно, имеет смысл рассказать клиентам о выгоде, полученной за счет объединения нескольких объектов под управлением данного агента. Однако если финансовое или любое другое преимущество получают только УК или ее хозяева, такую информацию следует раскрыть.

28

» Обычно хранением страховых полисов, подачей заявлений о наступлении страховых случаев и оплатой страховых платежей по поручению собственника занимается УК. »

» См. пояснение 2.7

2.11

Обязанности клиента. По просьбе клиента управляющая компания должна оказывать клиенту нематериальную помощь и содействие в выполнении возложенных на клиента обязанностей и ответственности перед другими сторонами при условии, что оказание такой помощи находится в компетенции управляющей компании.

» **Пояснение к передовой практике 2.11.** У клиента могут быть обязанности перед другими сторонами, например, перед государственными и регулирующими органами, арендаторами и жильцами, а также инвесторами. Эти обязанности могут быть связаны с различными требованиями, вытекающими, в частности, из владения на правах аренды (лизинга), договоров, законов и других нормативно-правовых актов, требований к соответствию и отчетности. Клиент несет ответственность за выполнение этих обязанностей, но может обратиться к УК за нематериальной помощью и содействием в выявлении и выполнении этих обязательств. УК должна быть готова оказать помощь собственнику, обратившемуся с такой обоснованной просьбой, если у сотрудников компании есть необходимые компетенции.

3



Управление объектом недвижимости

3.1

План управления недвижимостью. В соответствии с распоряжениями клиента управляющая компания должна подготовить план управления вверенными ей объектами недвижимости.

» **Пояснение к передовой практике 3.1.** План управления содержит подробное описание операционной деятельности на объекте, направленной на достижение целей клиента, в течение определенного периода времени в будущем — обычно на один год, но иногда и на более длительный период. Изложение плана в письменном виде предупреждает возникновение разночтений между сторонами в части основных принципов и подходов к управлению объектом.

С помощью плана управления УК может проанализировать все аспекты объекта и определить наилучший порядок действий на предстоящий период сообразно задачам собственника. Для выполнения этой функции план должен содержать логический, дедуктивный и глубокий анализ всех относящихся к объекту факторов. Как правило, он включает анализ региона, анализ микрорайона, анализ самого объекта, анализ рынка, прогнозный бюджет и предполагаемые денежные потоки, анализ альтернативных вариантов, а также заключительные рекомендации и выводы.

31

3.2

Бюджет объекта недвижимости. Управляющая компания должна готовить годовой операционный бюджет объекта недвижимости в соответствии с инструкциями клиента относительно его содержания и формы, своевременно представлять бюджет клиенту и при необходимости получать требуемые разрешения.

» **Пояснение к передовой практике 3.2.** Бюджет объекта недвижимости — это постатейный прогноз доходов и расходов, в том числе капитальных, конкретного объекта

3.2

недвижимости на определенный период. Бюджет является руководящим документом при управлении объектом. Он должен соответствовать целям и задачам собственника и служить основой для создания общего плана управления. Кроме того, бюджет используется для оценки показателей эффективности объекта недвижимости и, в более широком смысле, продуктивности работы управляющей компании, а также для количественной оценки выполнения финансовых целей и задач собственника.

С помощью бюджета УК может минимизировать колебания чистого операционного дохода объекта и оценить остаток денежных средств на объекте в выбранный момент времени. В операционном бюджете перечислены основные или регулярные источники доходов и расходов объекта, обычно ежемесячно, и приведены ожидаемые сроки совершения финансовых операций. Бюджет может стать основой для составления по просьбе собственника финансовых отчетов об операционной деятельности.

Презентация собственнику очередного бюджета хорошо подходит для обсуждения показателей эффективности объекта за предыдущие периоды и корректировки отдельных статей бюджета при планировании на предстоящий год. УК может объяснить, каким образом ожидаемые доходы и расходы могут повлиять на экономическую эффективность объекта недвижимости. Помимо годового операционного бюджета, следует подготовить прогнозный бюджет капитальных вложений на несколько лет вперед.

3.3

Правила и инструкции объекта недвижимости.

Управляющая компания должна составить в письменном виде, обеспечить исполнение и регулярно пересматривать правила и инструкции, относящиеся к операционной

3.3

деятельности каждого объекта недвижимости, находящегося под ее управлением; все сотрудники компании и объекта должны иметь беспрепятственный доступ к таким правилам и инструкциям.

» **Пояснение к передовой практике 3.3.** Правила и инструкции должны быть на каждом управляемом объекте. И хотя объекты могут быть во многом похожи друг на друга, у каждого найдутся какие-то уникальные особенности, поэтому при составлении правил и инструкций в расчет должны приниматься конкретные потребности каждого объекта. Кроме того, в правила и инструкции объекта могут входить выдержки из инструкций по операционной деятельности клиента или положения из правил и инструкций УК, адаптированные и переработанные с учетом требований клиента. Различия обычно видны на уровне деталей, поскольку у каждого объекта есть свои особые характеристики, и УК следует отдельно принять их во внимание для обеспечения эффективного и рационального управления объектом. Правила и инструкции должны соответствовать действующим законам и другим нормативно-правовым актам. Они должны периодически пересматриваться, чтобы увязываться с актуальными версиями инструкций по операционной деятельности и обеспечивать выполнение действующих требований законов и других нормативно-правовых актов.

Помимо собственно правил и инструкций в этих документах сотрудники могут найти справочную техническую информацию и общие должностные задачи и сопоставить их с целями организацией в целом. Подобно правилам и инструкциям, действующим на уровне компании, правила объекта недвижимости обеспечивают соблюдение сотрудниками правовых и организационных требований при выполнении ими своих рабочих задач. Правила и инструкции обычно составляются в виде

3.3

руководства/инструкции по операционной деятельности и часто дополняются типовыми бланками и формами. Сотрудники получают беспрепятственный доступ к этим документам — в печатном или электронном виде.

3.4

Плановое техническое обслуживание, поддержание чистоты, устранение неисправностей. В соответствии с инструкциями клиента управляющая компания должна составлять, оценивать эффективность и обеспечивать выполнение программы по плановому техническому обслуживанию оборудования и систем, поддержанию чистоты и устранению неисправностей на объекте недвижимости.

» **Пояснение к передовой практике 3.4.** Плановое техническое обслуживание направлено на поддержание в исправном состоянии всего оборудования на объекте недвижимости, что, с одной стороны, является залогом поддержания работоспособности всех систем и, соответственно, высокой стоимости актива, а также повышения надежности и сокращения числа случаев внепланового ремонта и темпов устаревания, а с другой, помогает сохранить презентабельный внешний вид объекта и обеспечить оптимальные условия работы для арендаторов.

В программу планового техобслуживания входит выполнение регулярных профилактических осмотров. К операциям по поддержанию чистоты обычно относят чистку элементов конструкции здания, уборку мест общего пользования, а на некоторых объектах коммерческой недвижимости и уборку помещений арендаторов. Работы по устранению неисправностей представляют собой техническое обслуживание, проводимое для ремонта или устранения дефектов, которые часто выявляются в процессе осмотра

3.4

объекта, а иногда на основании заявок арендаторов. После обнаружения проблемы устранять неисправности следует как можно быстрее, поскольку это поможет предотвратить дальнейшее повреждение систем или оборудования и позволит избежать более дорогостоящего и времязатратного ремонта, который придется выполнить, если ситуацию пустить на самотек. Плановое техническое обслуживание, поддержание чистоты и устранение неисправностей можно проводить силами штатного персонала либо по договору с внешним подрядчиком.

3.5

Профилактическое техническое обслуживание. В соответствии с инструкциями клиента управляющая компания должна составлять, оценивать эффективность и обеспечивать выполнение программы по профилактическому техническому обслуживанию оборудования и систем на объекте недвижимости.

» **Пояснение к передовой практике 3.5.** Профилактическое техническое обслуживание — это программа заблаговременных регулярных осмотров, обслуживания и ремонта, нацеленная на продление срока эксплуатации технического и иного оборудования и помогающая избежать поломок, устранение которых может обойтись гораздо дороже. Профилактическое техническое обслуживание является полезной управленческой практикой, помогает продлить срок службы оборудования на годы и содержать объект в хорошем и даже превосходном состоянии. При грамотном планировании операции по профилактическому ТО должны выполняться своевременно и независимо от других потребностей в обслуживании, приходится на моменты простоя оборудования и не попадать на периоды пиковых нагрузок.

3.5

Программа профилактического ТО может стать важным компонентом стратегии управления рисками. Регулярный осмотр и ремонт компонентов объекта помогает избежать повреждения оборудования или выхода его из строя, а также аварий и несчастных случаев. Программа профилактического технического обслуживания поможет отсрочить и даже полностью исключить возникновение некоторых чрезвычайных ситуаций, угрожающих здоровью и благополучию людей, поскольку все системы, оборудование и помещения будут регулярно инспектироваться и содержаться в надлежащем рабочем состоянии.

Обычно в основе плана профилактического ТО лежат результаты инвентаризации и обслуживания механического, электрического, санитарно-технического и другого важного оборудования, используемого на объекте. Требуемый объем работ определяется исходя из информации и инструкций, содержащихся в руководствах по эксплуатации и гарантийных документах производителей каждой единицы установленного оборудования. Необходимо вести учет выполненного ТО, обнаруженных проблем, проведенных работ по устранению неисправностей, произведенных замен и выборочных проверок, осуществленных техниками.

3.6

Капитальные улучшения. Управляющая компания должна формулировать свои рекомендации о капитальных улучшениях в соответствии с инструкциями клиента и оказывать помощь при их реализации.

» **Пояснение к передовой практике 3.6.** У каждого здания есть свой жизненный цикл. С течением времени недвижимый инвентарь, приборы, отделка и само здание стареют или изнашиваются. В итоге возникает необходимость их замены, которая, как и ремонт каких-то частей здания, зачастую сопряжена со

3.6

значительными затратами собственных средств и считается капитальным улучшением. Капитальные улучшения — это усовершенствование здания или оборудования, позволяющее продлить срок их службы или улучшить функционал или производительность. В качестве примера можно привести замену бытовых приборов или кровельного покрытия, модернизацию системы ОВКВ, сооружение пристройки к зданию, установку сигнализации и устройство улучшений для арендаторов. Стоимость капитальных улучшений прибавляется к стоимости усовершенствованных активов и затем амортизируется, в этом состоит отличие улучшений капитального характера от ремонта и технического обслуживания, которые относятся к текущим расходам.

Рациональный план выполнения капитальных улучшений и замен начинается с комплексной оценки состояния объекта недвижимости. Такая оценка должна включать информацию об инфраструктуре, сооружениях и системах на участке, строениях, оборудовании и основных средствах.

37

3.7

Получение финансовых средств. Управляющая компания должна получать, регистрировать, отправлять в банк и вести учет поступающих денежных средств с соблюдением принципов точности и своевременности и в соответствии с общепринятыми нормами бухгалтерского учета, инструкциями клиента и подлежащими применению законами и другими нормативно-правовыми актами.

» **Пояснение к передовой практике 3.7.** Внимательное управление дебиторской задолженностью помогает сохранить стабильный и равномерный приток денег в компанию. Средства в счет погашения дебиторской задолженности следует собирать как можно скорее и без промедления размещать в банке. В случае арендной недвижимости, будь то жилой или коммерческой, внимательное ведение дебиторской задолженности выражается в контроле за арендными платежами, ведении

3.7

просроченных платежей и своевременном взаимодействии с арендаторами, просрочившими свои платежи по аренде.

3.8

Размещение денежных средств. Управляющая компания должна проявлять должную осмотрительность для защиты денежных средств клиента от любых предсказуемых чрезвычайных обстоятельств, размещая эти средства на эскроу, трастовом или агентском счете в финансовом учреждении, застраховавшем свою профессиональную ответственность, или поступая с ними иным образом согласно инструкциям клиента.

» **Пояснение к передовой практике 3.8.** Для систематической и своевременной обработки получаемых денежных средств необходимо принять правила и инструкции, предусматривающие, в частности, систему двойного контроля, исключающую единоличное или эксклюзивное распоряжение средствами одним сотрудником, и вводящие разделение обязанностей. Обращение с денежными средствами с момента получения до момента размещения должно обеспечивать защиту как собственника, так и УК от любой потери этих средств. Инструкции УК должны предусматривать ведение надлежащего бухгалтерского учета с целью контроля соблюдения сроков получения средств и отнесения их на правильные счета. УК должна обеспечить соответствие ее правил и инструкций по размещению денежных средств действующим законам и другим нормативно-правовым актам. На сотрудников УК, занимающихся денежными средствами клиента, должны быть формально наложены соответствующие обязательства. Кроме того, должна быть введена схема сквозной регистрации операций.

3.9

Расходование средств. Управляющая компания должна осуществлять расходование и вести учет исходящих денежных средств и кредиторской задолженности с соблюдением принципов точности и своевременности и в соответствии с общепринятыми нормами бухгалтерского учета, инструкциями

3.9

клиента и подлежащими применению законами и другими нормативно-правовыми актами, а также запрашивая необходимые разрешения.

- » **Пояснение к передовой практике 3.9.** УК должна установить правила закупок с целью обеспечения контроля за всеми своими издержками на расходные материалы, услуги и прочие товарно-материальные ценности, приобретаемые от имени объекта недвижимости. В обязанности УК входит оплата счетов, осуществление расходования средств и ведение бухгалтерского учета всех трат в установленном порядке, позволяющим исключить единоличное или эксклюзивное распоряжение средствами каким-то одним сотрудником и вводящим разделение обязанностей. Чтобы контролировать исходящие денежные операции на объекте, необходимо проверять правильность выставленных счетов, сроки оплаты и выбор правильного счета компании или лица при распределении платежа. В некоторых случаях для контроля и отслеживания затрат используются заказы на покупку.

39

3.10

Подрядчики. Управляющая компания должна провести анализ потребностей объекта и по мере возможности стараться привлекать только квалифицированные и опытные компании для оказания услуг в соответствии с целями клиента.

- » **Пояснение к передовой практике 3.10.** Подрядчик — это стороннее физическое или юридическое лицо, представляющее собой независимый субъект экономической деятельности, которого нанимает управляющая компания для выполнения какой-либо задачи или оказания каких-либо услуг на объекте. Для удовлетворения всех существующих на объекте потребностей УК и собственник совместно определяют разумное распределение обязанностей между штатными

3.10

сотрудниками и подрядными организациями. Однако именно УК должна определить правильный объем работ, поручаемых каждому из подрядчиков, и выбрать для оказания услуг или выполнения работ самую квалифицированную компанию, способную закрыть выявленные потребности. Для обеспечения оказания услуг в соответствии с достигнутыми договоренности и принятия необходимых мер в случае отклонения от них УК следует осуществлять надзор за работой подрядчика.

3.11

Требования к страхованию подрядчиков. Подрядчики, поставляющие товары на управляемый объект или оказывающие на нем услуги, должны соответствовать минимальным требованиям к страхованию профессиональной ответственности за исключением случаев, когда это требование исключается подрядчиком. Управляющая компания должна разработать и внедрить систему сбора страховых полисов подрядчиков и контролировать выполнение ими требований, касающихся страхования.

» **Пояснение к передовой практике 3.11.** УК должна проверить наличие у подрядчика страхового договора, следить за его действительностью, а также получить от подрядчика подтверждение, что в пределах разумного ни объект недвижимости, ни официальный собственник объекта, ни законный представитель собственника, ни УК не понесут убытков в результате неосторожности, проявленной со стороны подрядчика, оказывающего услуги на объекте.

Минимальное покрытие по страховке подрядчика должно распространяться на его представителей, находящихся на объекте для выполнения работ. На многих объектах устанавливаются минимальные требования к подрядчикам. УК должна получить подтверждения выполнения подрядчиками всех требований в области

3.11

страхования, запросив у них страховые свидетельства. Страховое свидетельство — это выданный страховщиком документ, подтверждающий факт заключения договора страхования и содержащий информацию о страхователе, страховом агентстве, застрахованных лицах, видах страхования, номерах договоров страхования, сроках действия, лимитах страхового покрытия, держателе свидетельства, порядке расторжения договора страхования, специальных условиях (например, о дополнительных застрахованных лицах), а также имя представителя, давшего разрешение на выдачу свидетельства.

3.12

Заявление о страховом случае. Управляющая компания не должна подавать заявление о страховом случае для компенсации какого-либо понесенного ущерба без предварительной консультации с собственником объекта. В отношении заявлений о страховых случаях, произошедших на управляемом объекте, в управляющей компании должна быть введена в действие и применяться инструкция с описанием поэтапных действий при подаче заявлений о возмещении фактически понесенных и возможных убытков, связанных с объектом, а также об отслеживании процесса обработки такого заявления.

• **Пояснение к передовой практике 3.12.** Даже при принятии управляющей компанией всех мер предосторожности на объекте могут случиться происшествия, которые, возможно, повлекут за собой убытки. Наличие на объекте правил и инструкций, предусматривающих алгоритм реагирования на инциденты, которые потенциально могут привести к убыткам, обеспечивает выполнение всех необходимых действий и принятие всех должных мер. Для собственника объекта может оказаться стратегически более правильным не подавать заявление о наступлении страхового случая,

3.12

поскольку это может повлечь за собой удорожание страхового полиса как для этого объекта, так и для других объектов, если они застрахованы по одному договору. Порядок реагирования на происшествия должен включать как минимум следующие шаги:

- составление акта о происшествии; это внутренний документ, оформленный в письменном виде и хранящийся на объекте или в офисе УК;
- извещение собственника объекта о происшествии и возможных убытках;
- незамедлительное уведомление страховой компании в форме информационного извещения на случай будущего судебного разбирательства; Время, в течение которого оно должно быть отправлено уведомление, обычно указывается в договоре страхования;
- только после получения согласия собственника — подача заявления о возмещении ущерба.

Наличие инструкций по составлению документов и подаче заявлений об ущербе гарантирует полное и точное выполнение всех необходимых действий. Заявление о возмещении нанесенного объекту ущерба обычно включает следующую информацию: имя и контакты застрахованного лица, имя и контакты лица, к которому следует обращаться за дополнительными сведениями, дата и время события, повлекшего за собой причинение убытков, место нахождения повреждений, оценочная стоимость ремонта и замены, рассчитанная на основании полученных коммерческих предложений, информация о лице, которое будет производить работы, а также о строительной компании, изначально построившей поврежденный объект недвижимости, или первоначальном изготовителе поврежденного изделия, дата завершения строительства или дата приобретения готового изделия, данные свидетелей или справка из государственного учреждения (например, из отделения противопожарной службы или полиции), подробное описание ущерба и причин, подпись

3.12

лица, подающего заявление, дата его подачи и при необходимости фото- и видеоматериалы.

Возмещение убытков по страхованию ответственности требует внесения в акт о происшествии самой разной информации, особенно в случае нанесения ущерба здоровью людей или повреждения объекта.

Еще до наступления убытков, чтобы облегчить урегулирование страховых претензий в будущем, УК может принять определенные подготовительные меры, например, составить и поддерживать в актуальном состоянии инвентарь и, если это представляется полезным, сфотографировать как установленное оборудование, так и элементы конструкции и отделки здания.

3.13

Планы обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и действий в случае их наступления. На объектах, находящихся в ее управлении, управляющая компания должна разработать и в случае необходимости привести в действие план обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и план действий в чрезвычайных ситуациях, а также соответствующие инструкции.

Пояснение к передовой практике 3.13. Планы обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и действий в случае их наступления обеспечивают оптимальную защиту людей и имущества во время и после чрезвычайных ситуаций и позволяют сократить время, необходимое для восстановления после них. Подробный и тщательно продуманный план действий в чрезвычайных ситуациях позволяет поддерживать готовность персонала до наступления чрезвычайной ситуации, чтобы минимизировать вред здоровью и ущерб объекту или, возможно, полностью их предотвратить. Такой план следует иметь на случай,

например, пожаров и возгораний, поступлении угроз о минировании, протечек и затоплений, пандемий, землетрясений, ураганов, беспорядочной стрельбы и чрезвычайных ситуаций медицинского характера.

На каждом объекте, независимо от его размера или функционального назначения, должен быть план действий в чрезвычайных ситуациях, который должен учитывать уникальные особенности такого объекта. План должен содержать описание действий персонала объекта в различных чрезвычайных ситуациях, определять и устанавливать процесс оповещения надлежащих государственных учреждений и заинтересованных сторон (арендаторов, собственников, страховых компаний, местных органов МЧС, сотрудников УК), кроме того, ознакомившись с этим планом, арендаторы смогут узнать о роли управляющей компании и о собственных действиях в случае чрезвычайной ситуации.

Всеохватный план обеспечения безопасности и действий в чрезвычайных ситуациях снижает угрозу возникновения таких ситуаций за счет превентивных мер, раннего обнаружения, оповещения и введения планов эвакуации и перемещения сотрудников. Дополнительного снижения риска можно добиться с помощью контроля и оптимизации аварийно-восстановительных работ. После введения плана в действие следует следить за его выполнением и периодическим обновлением не реже одного раза в год, регулярно напоминать всем, кого он касается, о его наличии, обеспечить для них беспрепятственный доступ к нему и способствовать усвоению его содержания в рамках обучения сотрудников и арендаторов и реализации программ повышения осведомленности.

3.14

Поддержание разумно возможного уровня

безопасности. Управляющая компания должна стремиться поддерживать разумно возможный уровень безопасности для предупреждения нанесения вреда здоровью персонала, хищений и повреждения имущества на объекте.

- » **Пояснение к передовой практике 3.14.** Хотя ни один объект не может считаться безоговорочно защищенным от противоправных действий и событий, несущих в себе угрозу безопасности, для находящихся в управлении объектов следует разработать соответствующие правила и процедуры, направленные на снижение риска нанесения вреда здоровью, хищений и повреждения объекта, личных вещей и транспортных средств и проводить их периодический пересмотр по мере необходимости или в связи с какими-либо изменениями.

3.15

Охрана и безопасность. Аварийно-спасательное оборудование и соответствующие конструктивные элементы управляемого объекта должны находиться в работоспособном состоянии и соответствовать всем применимым кодексам, законам и другим нормативно-правовым актам, а также условиям заключенных между сторонами договоров аренды.

- » **Пояснение к передовой практике 3.15.** Управляющая компания должна подготовить и соблюдать инструкции по техническому обслуживанию, периодической поверке и испытаниям оборудования и конструктивных элементов, предназначенных для защиты арендаторов и других пользователей объекта, и по ведению соответствующей документации.

3.16

Экологическая безопасность, охрана труда и анализ рисков. Управляющая компания должна разработать и при необходимости осуществлять комплекс мер по обеспечению экологической безопасности и охраны труда. Выявленные риски следует безотлагательно доводить до сведения клиента вместе с планом реагирования.

» **Пояснение к передовой практике 3.16.** Недвижимость любого типа подвержена серьезным и разнообразным рискам, связанным с вредными экологическими факторами. Присутствие токсинов на объекте может спровоцировать снижение качества воздуха внутри помещений и потенциальный контакт арендаторов и гостей с опасными загрязняющими веществами, которые могут подорвать здоровье человека и стать причиной болезни. К таким вредным веществам относят плесень и грибки, радон, летучие органические вещества (ЛОВ), вирусы и другие опасные токсины. Если собственник и УК вовремя не примут меры по решению выявленных проблем, последствия для них могут быть самыми серьезными. Грамотным подходом будет проведение на объекте тщательного анализа рисков и связанной с ними ответственности не реже одного раза в год, особенно в случае принятия новых законов, внесения изменений в другие нормативно-правовые акты и при модификации объекта. Для разработки плана ликвидации выявленных рисков и проблем следует обратиться к квалифицированным профессионалам в области экологической безопасности.

3.17

Маркетинговый план. Для каждого находящегося под ее управлением объекта управляющая компания должна разработать и внедрить маркетинговый план, изложенный в письменном виде и соответствующий задачам клиента.

3.17

» **Пояснение к передовой практике 3.17.** Маркетинговый план предназначен для эффективного привлечения потенциальных арендаторов с целью сдать в аренду существующие и освобождающиеся в будущем площади на объекте недвижимости. Он включает в себя мероприятия по определению наиболее вероятных арендаторов для здания, желательного состава арендаторов и типов арендаторов, оптимально сочетающихся друг с другом, а также примерные планы их привлечения и бюджет, выделяемый на рекламные и промо-акции. В маркетинговом плане формулируются и обобщаются все усилия по маркетингу и сдаче в аренду на объекте.

3.18

Правила и инструкции по сдаче в аренду. Управляющая компания должна изложить в письменном виде и обеспечить соблюдение правил и инструкций по сдаче в аренду, адаптированных под нужды конкретного объекта недвижимости и соответствующих целям клиента, правилам компании и действующим законам и другим нормативно-правовым актам.

47

» **Пояснение к передовой практике 3.18.** Правила и инструкции по сдаче в аренду — это инструменты эффективного поиска потенциальных арендаторов для существующих и освобождающихся в будущем площадей с целью улучшения состава арендаторов и повышения стоимости объекта. Независимо от того, кто выполняет функцию по сдаче в аренду — сотрудники УК или независимые агенты — управляющая компания обязана разработать правила и инструкции, удовлетворяющие собственника.

3.19

План сдачи в аренду. Для каждого объекта недвижимости, находящегося под ее управлением, управляющая компания должна составить письменный план сдачи в аренду, адаптированный под конкретный

3.19

объект и соответствующий целям клиента.

Пояснение к передовой практике 3.19. План сдачи в аренду содержит описание принципов сдачи в аренду помещений на объекте и размещения в них пользователей. Содержание плана сдачи в аренду зависит от типа объекта недвижимости и может включать такие параметры, как размер арендной платы за единицу жилья и расположение квартир для жилых объектов, площадь и планировки помещений для офисных зданий и категории товаров, состав и размещение арендаторов для ритейла. План сдачи в аренду можно считать одним из компонентов более общего маркетингового плана.

3.20

Арендные ставки. Управляющая компания должна устанавливать ставки арендной платы исходя из анализа рынка и целей клиента; арендные ставки должны учитывать особенности объекта.

48

Пояснение к передовой практике 3.20. От ставок арендной платы зависит доход объекта, который, в свою очередь, определяет его стоимость. Определение арендных ставок начинается с анализа рынка, результаты которого позволят управляющему позиционировать объект в правильном сегменте рынка и оценить объект в соответствии со стандартами данного сегмента. Определение размера ставок арендной платы требует оценки востребованности данного объекта, перспектив микрорайона и общей устойчивости рынка. Базовая аренда — это ставка, по которой можно сдать помещения, чтобы обеспечить удовлетворительную заполняемость, не занижая при этом цену.

3.21

Поиск персонала на объект недвижимости.

Управляющая компания должна обеспечить наличие достаточного количества квалифицированных работников и контролировать работу сотрудников объекта на предмет ее соответствия целям клиента.

3.21

» **Пояснение к передовой практике 3.21.** В УК должен действовать план кадровой работы для поддержания необходимого количества сотрудников с правильным набором навыков для обеспечения должного качества обслуживания находящегося в управлении объекта. Компания проводит анализ рабочих задач, результаты которого, как правило, ложатся в основу определения кадровых потребностей и поиска подходящих работников для трудоустройства в компанию и последующего удержания в коллективе.

3.22

Соблюдение правовых норм. Управляющая компания должна управлять объектом недвижимости, ознакомившись со всеми применимыми законами и другими нормативно-правовыми актами и соблюдая их положения.

» **Пояснение к передовой практике 3.22.** В сферу ответственности управляющей компании входит хорошее понимание того, какие государственные органы имеют полномочия в отношении каждого управляемого ею объекта недвижимости, и изучение законов и других нормативно-правовых актов, действие которых распространяется на оказываемые компанией услуги и объекты, за которые она отвечает. Во всех аспектах управления недвижимостью соблюдение нормативно-правовых требований снижает риск подвергнуться мерам воздействия со стороны государственных органов и оказаться втянутыми в судебные разбирательства. Кроме того, знание и соблюдение законов и других нормативно-правовых актов в процессе деятельности улучшает репутацию как собственника недвижимости, так и УК.

49

3.23

Соблюдение принципов устойчивого развития.

Управляющая компания должна разбираться в существующих альтернативных подходах и методах, основанных на соблюдении принципов устойчивого

3.23

развития, и иметь возможность использовать основанные на принципах устойчивого развития подходы и методы для технического обслуживания и в рамках операционной деятельности на объекте с учетом инструкций клиента.

► **Пояснение к передовой практике 3.23.** Управление недвижимостью с соблюдением принципов устойчивого развития может способствовать сокращению операционных расходов объекта и сохранению его стоимости как актива. Кроме того, все больше инвесторов, арендаторов и жильцов требуют соблюдения принципов устойчивого развития, поэтому все чаще от собственников и управляющих ждут каких-то конкретных действий в этом направлении. Эта тенденция подтверждается специалистами по принципам устойчивого развития в управлении недвижимостью, они отмечают, что такая позиция инвесторов, арендаторов и жильцов, особенно когда речь идет о нежилой недвижимости, является одной из основных движущих сил в направлении соблюдения принципов устойчивого развития. УК должна разработать рациональную стратегию долгосрочной социальной и экологической устойчивости объекта недвижимости в соответствии с инструкциями клиента и принимать разумные управленческие решения, которые позволят достичь целей устойчивого развития, связанных с энергоэффективностью, рациональным использованием водных ресурсов, качеством среды внутри здания, а также производством и утилизацией отходов. Эта стратегия должна обновляться ежегодно или по мере необходимости.

3.24

Сравнительный анализ. Управляющая компания должна применять сравнительный анализ (бенчмаркинг) для оценки эффективности работы объекта недвижимости с целью выявления областей, которые можно усовершенствовать.

3.24

» **Пояснение к передовой практике 3.24.** Сравнительный анализ заключается в сравнении процессов и показателей деятельности для улучшения собственных результатов. Чаще всего он выполняется для оценки эффективности по конкретному показателю — например, величины эксплуатационных расходов на единицу площади — который затем сравнивается с показателями других объектов.

Сравнительный анализ обычно проводится в четыре этапа: (1) изучение собственных процессов и внутренних показателей эффективности, (2) определение бизнес процессов на других объектах, которые позволяют достигнуть более высоких результатов, т. е. передовых практик, (3) сравнение собственных процессов с выявленными передовыми практиками и (4) принятие мер для устранения выявленной разницы в результатах и эффективности работы, обычно путем повышения качества, скорости или результативности работы. Сравнительный анализ предпочтительнее проводить не один раз, его следует сделать неотъемлемой частью стратегии постоянного совершенствования.

В сфере операционной деятельности зданий особое значение приобрел сравнительный анализ потребления энергии и коммунальных услуг, поскольку он позволяет выявить здания, не отвечающие современным требованиям, определить возможность для повышения эффективности и заслужить официальное признание превосходных показателей энергетической эффективности, которое может выражаться в получении сертификата Energy Star® Управления по охране окружающей среды США (EPA), сертификата Института IREM Certified Sustainable Property (CSP — «Объект, удовлетворяющий принципам устойчивого развития»), сертификата LEED® («Лидерство в энергетическом и экологическом проектировании») и т. п.

4



Взаимоотношения с арендаторами/
жильцами

4.1

Договоры аренды и другие соглашения.

Управляющая компания должна обеспечить заключение письменного договора с каждым арендатором/жильцом, занимающим объект недвижимости, в котором перечислены конкретные обязанности как арендодателя, так и арендатора.

» **Пояснение к передовой практике 4.1.** Если объект недвижимости сдается в аренду, то между сторонами заключается юридически обязывающее соглашение — договор аренды, в котором прописываются права и обязанности арендатора и арендодателя в лице собственника или его уполномоченного представителя. Сам по себе этот документ в равной степени защищает интересы как арендатора, так и собственника объекта. В нем фиксируется целевое использование помещений и общественных площадей арендатором, любые особые условия, а также регулярные платежи собственнику в форме арендной платы. Обязанность по ведению договоров аренды и контролю за соблюдением их положений сторонами лежит на управляющей компании, которая в связи с этим должна регистрировать и регулярно проверять письменные договоры аренды со всеми арендаторами и субарендаторами.

53

4.2

Требования к страхованию арендаторов/жильцов. По требованию клиента в договоры аренды должно вводиться положение об обязанностях арендатора по страхованию,

» **Обязанность по ведению договоров аренды и контролю за соблюдением их положений сторонами лежит на управляющей компании.** » См. пояснение 4.1

4.2

включая минимальный размер страхового покрытия; управляющая компания должна разработать и внедрить процессы для получения от арендаторов страховых сертификатов и регулярной проверки их соответствия установленным в договорах требованиям.

» **Пояснение к передовой практике 4.2.** Поскольку страховка на сам объект недвижимости не покрывает имущество, находящееся в занимаемых арендаторами помещениях, арендаторы в индивидуальном порядке отвечают за его страхование. В случае аренды жилых помещений у жильцов уже есть страховые полисы. А по договорам аренды коммерческой недвижимости чаще всего арендаторы должны приобрести страховку в объеме, достаточном для покрытия их товарно-материальных ценностей, а также мебели и оборудования, находящихся в арендованных помещениях. Страховое покрытие арендатора коммерческой недвижимости должно быть достаточным как для обеспечения непрерывности бизнеса, так и для выполнения условий договора аренды в случае возникновения чрезвычайной ситуации. Обычно арендаторы коммерческой недвижимости должны самостоятельно застраховать свою гражданскую ответственность и в соответствии с договором аренды обязаны включить собственника объекта и УК в договоры страхования в качестве дополнительных выгодоприобретателей. Говоря о жилой недвижимости, обязательная страховка арендатора-жильца не только предусматривает покрытие на них самих, но и защищает собственников объектов от убытков или претензий,

Страховое покрытие арендатора коммерческой недвижимости должно быть достаточным как для обеспечения непрерывности бизнеса, так и для выполнения условий договора аренды в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

4.2

возникших в результате действий арендаторов/жильцов (пожар, затопление, укусы животных), а в при фактически понесенных убытках может также освобождать собственника от необходимости подавать заявление о страховом случае и оплачивать безусловную франшизу.

4.3

Безопасность арендаторов/жильцов. На основании положений конкретных договоров аренды между сторонами и применимых законов и других нормативно-правовых актов управляющая компания должна разработать, внедрить и обеспечить выполнение общих правил и руководств по технике безопасности для защиты арендаторов/жильцов и других лиц, на законных основаниях находящихся на общественных площадях.

» **Пояснение к передовой практике 4.3.** Меры защиты и обеспечения безопасности играют важную роль в управлении всеми аспектами операционной деятельности на объекте и работы управляющей компании. УК должна оценить потребности в обеспечении защиты и безопасности на объекте недвижимости, а затем разработать, контролировать и выполнять план обеспечения безопасности, который должен доводиться до сведения арендаторов и иных лиц на объекте. В зависимости от типа объекта и сложности операций в данную оценку должен входить план предотвращения несчастных случаев.

Для разработки плана защиты и обеспечения безопасности, который соответствовал бы потребностям объекта и минимизировал возможную ответственность, УК рекомендуется получить консультацию представителей правоохранительных органов, районных дежурных групп и/или профессиональных частных охранных предприятий.

4.4

Обслуживание арендаторов/жильцов и пользователей объекта недвижимости. У управляющей компании должен быть план обслуживания арендаторов, жильцов и других лиц, находящихся в помещениях на законных основаниях.

» **Пояснение к передовой практике 4.4.** Самым ценным активом объекта недвижимости является его поток доходов, и генерируется он, в основном, за счет выплачиваемой арендаторами арендной платы. Удержать старых арендаторов проще и дешевле, чем найти новых. Содержание плана обслуживания арендаторов и жильцов зависит от типа объекта недвижимости, но, как правило, включает в себя такие аспекты, как правила и процедуры ведения операционной деятельности, частое общение с арендаторами и жильцами, точное и своевременное выставление счетов арендаторам, своевременный ответ на телефонные звонки и электронные письма, своевременная и вежливая обработка заявок, а также регулярные личные визиты к арендаторам и обучение сотрудников соблюдению всех перечисленных выше правил и процедур. Обеспечение высокого уровня сервиса для арендаторов поможет улучшить взаимоотношения с ними, сократить их текучесть и повысить вероятность достижения целей и задач клиента.

4.5

Подбор арендаторов/жильцов. Управляющая компания должна разработать письменные правила и инструкции по подбору арендаторов, соответствующие требованиям клиента, правилам компании и действующим законам и другим нормативно-правовым актам.

4.5

» **Пояснение к передовой практике 4.5.** Подбор арендаторов для объекта недвижимости требует неукоснительного соблюдения правил и инструкций и принятия во внимание различий в законах и других нормативно-правовых актах, применяемых в отношении разных типов недвижимости. Впрочем, независимо от типа объекта недвижимости, многих проблем, связанных с управлением, можно избежать, если с самого начала принимать в него только тех арендаторов, которые лучше всего отвечают установленным квалификационным критериям. Компания, изъявляющая желание стать арендатором, заполняет соответствующую заявку, анализ которой позволит определить, удовлетворяет ли она определенным на объекте условиям. Оценивая потенциального арендатора жилой недвижимости, следует обратить внимание на уровень доходов домохозяйства, рекомендации, кредитную историю, наличие судебных дел о выселении и разбирательств по гражданским искам между арендодателем и арендатором, а также провести проверку фактов состояния под судом и следствием; кроме того, также рекомендуется использовать другие критерии отбора, не нарушающие действующие законы и другие нормативно-правовые акты. В случае с коммерческой недвижимостью оценка потенциального арендатора включает в себя проверку компании по ряду аспектов, в частности, ее финансовой стабильности, репутации и коммерческой деятельности. При отборе арендаторов именно УК отвечает за обеспечение собственнику максимального чистого операционного дохода и минимизацию различных рисков.

57

4.6

Соблюдение условий договоров аренды. Управляющая компания должна контролировать соблюдение арендаторами условий договора аренды, в том числе графика выплаты арендной платы, и принимать необходимые меры в случае обнаружения нарушений.

4.6

Пояснение к передовой практике 4.6. Управляющая компания отвечает как за обеспечение выполнения арендаторами условий договоров аренды, так и за принятие необходимых мер в случае выявления нарушений. Разбираясь с такими нарушениями, УК должна неизменно оставаться в рамках законов и других нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы правонарушений, взыскания задолженностей, а также правовых аспектов и правил выселения. Специалисты УК должны разбираться и уметь применять не только непосредственно законы и другие нормативно-правовые акты, но и существующую практику. Неспособность обеспечить соблюдение условий договора аренды потенциальными арендаторами может помешать достижению целей собственника объекта.

58

4.7

Конфиденциальная информация арендаторов/жильцов.

В рамках применимых законов и других нормативно-правовых актов управляющая компания должна соблюдать конфиденциальность арендаторов/жильцов и не раскрывать служебную или закрытую информацию, которая может нарушить эту конфиденциальность.

Пояснение к передовой практике 4.7. Для обеспечения операционной деятельности на объекте необходимо собирать и хранить служебную информацию об арендаторах, при этом арендаторы обоснованно ожидают, что собранная информация останется конфиденциальной. Кроме того, нарушение конфиденциального характера информации может являться нарушением применимых законов и других нормативно-правовых актов. УК должна определить правила хранения и защиты собранной информации и прописать отдельные случаи, когда ее разглашение возможно.





Контрольный перечень передовых практик

Примечание: возможность применения передовых практик зависит от условий договоров аренды, определяющих обязанности арендодателя и арендатора/жильца, а также положений законов и других нормативно-правовых актов.

Передовые практики, касающиеся управляющей компании.



- 1.1 Создание компании.** Управляющая компания должна быть учреждена с соблюдением всех действующих законов и других нормативно-правовых актов.



- 1.2. Соблюдение правовых норм.** Управляющая компания и ее сотрудники должны знать положения всех применимых законов и других нормативно-правовых актов и соблюдать их при осуществлении своей деятельности.



- 1.3. Страхование управляющей компании.** Управляющая компания должна своевременно продлевать свой договор страхования, действующий в отношении самой компании, ее сотрудников, когда они выполняют свои должностные обязанности от имени компании, а также вверенных ей активов.



- 1.4. Готовность компании к чрезвычайным ситуациям.** Управляющая компания должна разработать план обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и план действий в чрезвычайных ситуациях и при необходимости следовать им.



- 1.5. Правила и инструкции компании.** Компания должна разработать правила и инструкции в отношении всех операций компании, изложить их в письменном виде, обеспечить их выполнение, довести до сведения всех сотрудников, гарантировать всем сотрудникам легкий доступ к данным правилам и инструкциями и регулярно пересматривать и обновлять их.



- 1.6. Защита данных.** Управляющая компания должна обеспечить защиту любых данных, связанных с самой компанией и ее операциями.



1.7. Ведение учетной документации. Управляющая компания должна вести учетные документы на компанию, объект недвижимости и клиентов с соблюдением всех действующих нормативных рекомендаций, договорных обязательств и правил компании и обеспечивать надлежащее и безопасное хранение и удобный поиск учетной информации, а также регламентное уничтожение устаревших данных.



1.8. Развитие кадрового потенциала. Управляющая компания должна стремиться к созданию команды, основанной на соблюдении принципов многообразия, и давать своим работникам возможность развиваться и участвовать в программах профессиональной подготовки, а также выдавать своим сотрудникам подтверждения их квалификации в соответствии с должностными функциями и обязанностями.



1.9. Должностные инструкции. В управляющей компании должны быть должностные инструкции для каждого сотрудника, составленные в письменном виде и четко описывающие его/ее обязанности и ответственность.



1.10. Корпоративная этика. В управляющей компании должен быть письменно изложенный этический кодекс, определяющий этические взаимоотношения как внутри коллектива, так и между ее сотрудниками и клиентами, жильцами, арендаторами, поставщиками и общественностью; компания должна обеспечивать выполнение своего этического кодекса.



1.11. Система бухгалтерского учета. Управляющая компания должна внедрить, обеспечить непрерывное использование и при необходимости обновить систему бухгалтерского учета, которая поддерживает операционную деятельность компании, согласуется

с инструкциями клиента и соответствует общепринятым принципам бухгалтерского учета и финансовой отчетности.



1.12. Бюджет компании. Управляющая компания должна составлять свой годовой бюджет и постоянно контролировать его соблюдение.



1.13. Финансовый контроль. Управляющая компания должна установить и соблюдать правила внутреннего финансового контроля за обращением с финансовыми средствами компании и финансовыми средствами клиентов.



1.14. Смешивание денежных средств. Управляющая компания не должна смешивать денежные средства разных клиентов, а также денежные средства клиентов с денежными средствами компании. Вверенные ей денежные средства или счета условного депонирования, открытые для разных клиентов, должны быть четко разграничены, и учет по ним должен вестись для каждого клиента в отдельности.

63



1.15. Стратегический план. Компания должна разработать, выполнять, периодически обновлять и регулярно доводить до сведения своих сотрудников стратегический план компании.



1.16. Эффективность систем. Управляющая компания должна постоянно оценивать эффективность своих текущих процессов и методов с целью определения возможностей для их оптимизации.



1.17. План взаимодействия со средствами массовой информации. Управляющая компания должна сформулировать подход к освещению деятельности самой компании и ее сотрудников в средствах массовой информации.



1.18. Участие в деятельности профессиональных организаций и поддержка отрасли. Управляющая компания должна состоять в отраслевых организациях и поддерживать их деятельность.



1.19. Социальные сети. У управляющей компании должна быть письменная инструкция с изложением правил поведения сотрудников в социальных сетях и освещения в них деятельности компании.



1.20. Электронные средства связи. У управляющей компании должна быть письменная инструкция, в которой изложены правила использования компанией и ее сотрудниками электронных средств связи, такие как электронная почта, системы мгновенных сообщений и СМС.

Передовые практики, касающиеся взаимоотношений с клиентами

64



2.1. Задачи клиентов. Управляющая компания должна выяснить задачи клиента в отношении владения объектом недвижимости и получить письменное подтверждение этих задач.



2.2. Договор на управление объектом. Следует составить письменный договор на управление объектом, фиксирующий правила деловых отношений между управляющей компанией и клиентом, а также определяющий и поясняющий задачи, функции, действия, обязанности и ответственность каждой из сторон наряду с полномочиями управляющей компании.



2.3. Объем полномочий. Без документально подтвержденного разрешения клиента управляющая компания не должна выходить за рамки своих полномочий, установленных договором на управление.



2.4. Обслуживание клиентов. У управляющей компании должны быть цели в отношении обслуживания своих клиентов.



2.5. Отчеты о деятельности компании. Точные и полные финансовые отчеты и отчеты о деятельности компании должны предоставляться клиентам регулярно и своевременно, при этом содержание, форма и периодичность представления этих отчетов должны соответствовать инструкциям клиентов.



2.6. Аудит объекта недвижимости. Управляющая компания должна рекомендовать клиенту проводить ежегодную проверку или финансовый аудит операций не объекте недвижимости и оказывать всестороннее содействие, если выполнением подобной финансовой проверки или аудита занимается сам клиент.



2.7. Страхование имущества клиента. По просьбе клиента управляющая компания должна оказать ему помощь и содействие, порекомендовав собственнику объекта недвижимости квалифицированного страхового агента, обладающего необходимыми лицензиями и застраховавшего свою профессиональную ответственность.



2.8. Налоги на имущество клиента. По просьбе клиента управляющая компания должна оказывать ему помощь и содействие в обеспечении выполнения всех обязательств по уплате налога на недвижимость, а также в оспаривании начисленных налогов и проведенных оценок.



2.9. Лояльность к клиенту. Управляющая компания должна проявлять лояльность к интересам клиента и не заниматься деятельностью, которая могла бы обоснованно считаться противоречащей интересам клиента, без полного раскрытия информации о такой деятельности.



2.10. Раскрытие информации. Будучи доверенным лицом клиента, управляющая компания не должна получать, напрямую или через посредников, никакие льготы, вознаграждения, комиссионные, скидки и другие выгоды в денежной или иной форме без полного предварительного раскрытия данной информации клиенту.



2.11. Обязанности клиента. По просьбе клиента управляющая компания должна оказывать клиенту нематериальную помощь и содействие в выполнении возложенных на клиента обязанностей и ответственности перед другими сторонами при условии, что оказание такой помощи находится в компетенции управляющей компании.

Передовые практики, касающиеся управления объектом недвижимости

66



3.1. План управления недвижимостью. В соответствии с распоряжениями клиента управляющая компания должна подготовить план управления вверенными ей объектами недвижимости.



3.2. Бюджет объекта недвижимости. Управляющая компания должна готовить годовой операционный бюджет объекта недвижимости в соответствии с инструкциями клиента относительно его содержания и формы, своевременно представлять бюджет клиенту и при необходимости получать требуемые разрешения.



3.3. Правила и инструкции объекта недвижимости. Управляющая компания должна составить в письменном виде, обеспечить исполнение и регулярно пересматривать правила и инструкции, относящиеся к операционной деятельности каждого объекта недвижимости, находящегося под ее управлением; все сотрудники компании и объекта

должны иметь беспрепятственный доступ к таким правилам и инструкциям.



3.4. Плановое техническое обслуживание, поддержание чистоты, устранение неисправностей.

В соответствии с инструкциями клиента управляющая компания должна составлять, оценивать эффективность и обеспечивать выполнение программы по плановому техническому обслуживанию оборудования и систем, поддержанию чистоты и устранению неисправностей на объекте недвижимости.



3.5. Профилактическое техническое обслуживание. В соответствии с инструкциями клиента управляющая компания должна составлять, оценивать эффективность и обеспечивать выполнение программы по профилактическому техническому обслуживанию оборудования и систем на объекте недвижимости.



3.6. Капитальные улучшения. Управляющая компания должна формулировать свои рекомендации о капитальных улучшениях в соответствии с инструкциями клиента и оказывать помощь при их реализации.



3.7. Получение финансовых средств. Управляющая компания должна получать, регистрировать, отправлять в банк и вести учет поступающих денежных средств с соблюдением принципов точности и своевременности и в соответствии с общепринятыми нормами бухгалтерского учета, инструкциями клиента и подлежащими применению законами и другими нормативно-правовыми актами.



3.8. Размещение денежных средств. Управляющая компания должна проявлять должную осмотрительность для защиты денежных

средств клиента от любых предсказуемых чрезвычайных обстоятельств, размещая эти средства на эскроу, трастовом или агентском счете в финансовом учреждении, застраховавшем свою профессиональную ответственность, или поступая с ними иным образом сообразно инструкциям клиента.



3.9. Расходование средств. Управляющая компания должна осуществлять расходование и вести учет исходящих денежных средств и кредиторской задолженности с соблюдением принципов точности и своевременности и в соответствии с общепринятыми нормами бухгалтерского учета, инструкциями клиента и подлежащими применению законами и другими нормативно-правовыми актами, а также запрашивая необходимые разрешения.



3.10. Подрядчики. Управляющая компания должна провести анализ потребностей объекта и по мере возможности стараться привлекать только квалифицированные и опытные компании для оказания услуг в соответствии с целями клиента.



3.11. Требования к страхованию подрядчиков. Подрядчики, поставляющие товары на управляемый объект или оказывающие на нем услуги, должны соответствовать минимальным требованиям к страхованию профессиональной ответственности за исключением случаев, когда это требование исключается подрядчиком. Управляющая компания должна разработать и внедрить систему сбора страховых полисов подрядчиков и контролировать выполнение ими требований, касающихся страхования.



3.12. Заявление о страховом случае. Управляющая компания не должна подавать заявление о страховом случае для компенсации какого-либо понесенного

ущерба без предварительной консультации с собственником объекта. В отношении заявлений о страховых случаях, произошедших на управляемом объекте, в управляющей компании должна быть введена в действие и применяться инструкция с описанием поэтапных действий при подаче заявлений о возмещении фактически понесенных и возможных убытков, связанных с объектом, а также об отслеживании процесса обработки такого заявления.



3.13. Планы обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и действий в случае их наступления.

На объектах, находящихся в ее управлении, управляющая компания должна разработать и в случае необходимости привести в действие план обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и план действий в чрезвычайных ситуациях, а также соответствующие инструкции.



3.14. Поддержание разумно возможного уровня безопасности.

Управляющая компания должна стремиться поддерживать разумно возможный уровень безопасности для предупреждения нанесения вреда здоровью персонала, хищений и повреждения имущества на объекте.



3.15. Охрана и безопасность. Аварийно-спасательное оборудование и соответствующие конструктивные элементы управляемого объекта должны находиться в работоспособном состоянии и соответствовать всем применимым кодексам, законам и другим нормативно-правовым актам, а также условиям заключенных между сторонами договоров аренды.



3.16. Экологическая безопасность, охрана труда и анализ рисков. Управляющая компания должна разработать и при необходимости осуществлять комплекс мер по обеспечению экологической

безопасности и охраны труда. Выявленные риски следует безотлагательно доводить до сведения клиента вместе с планом реагирования.



3.17. Маркетинговый план. Для каждого находящегося под ее управлением объекта управляющая компания должна разработать и внедрить маркетинговый план, изложенный в письменном виде и соответствующий задачам клиента.



3.18. Правила и инструкции по сдаче в аренду.

Управляющая компания должна изложить в письменном виде и обеспечить соблюдение правил и инструкций по сдаче в аренду, адаптированных под нужды конкретного объекта недвижимости и соответствующих целям клиента, правилам компании и действующим законам и другим нормативно-правовым актам.



3.19. План сдачи в аренду. Для каждого объекта недвижимости, находящегося под ее управлением, управляющая компания должна составить письменный план сдачи в аренду, адаптированный под конкретный объект и соответствующий целям клиента.



3.20. Арендные ставки. Управляющая компания должна устанавливать ставки арендной платы исходя из анализа рынка и целей клиента; арендные ставки должны учитывать особенности объекта.



3.21. Поиск персонала на объект недвижимости.

Управляющая компания должна обеспечить наличие достаточного количества квалифицированных работников и контролировать работу сотрудников объекта на предмет ее соответствия целям клиента.



3.22. Соблюдение правовых норм. Управляющая компания должна управлять объектом

недвижимости, ознакомившись со всеми применимыми законами и другими нормативно-правовыми актами и соблюдая их положения.



3.23. Соблюдение принципов устойчивого развития.

Управляющая компания должна разбираться в существующих альтернативных подходах и методах, основанных на соблюдении принципов устойчивого развития, и иметь возможность использовать основанные на принципах устойчивого развития подходы и методы для технического обслуживания и в рамках операционной деятельности на объекте с учетом инструкций клиента.



3.24. Сравнительный анализ. Управляющая компания должна применять сравнительный анализ (бенчмаркинг) для оценки эффективности работы объекта недвижимости с целью выявления областей, которые можно усовершенствовать.

Передовые практики, касающиеся взаимоотношений с арендаторами/жильцами



4.1. Договоры аренды и другие соглашения.

Управляющая компания должна обеспечить заключение письменного договора с каждым арендатором/жильцом, занимающим объект недвижимости, в котором перечислены конкретные обязанности как арендодателя, так и арендатора.



4.2. Требования к страхованию арендаторов/жильцов.

По требованию клиента в договоры аренды должно вводиться положение об обязанностях арендатора по страхованию, включая минимальный размер страхового покрытия; управляющая компания должна разработать и внедрить процессы для получения от арендаторов страховых сертификатов и регулярной проверки их соответствия установленным в договорах требованиям.



4.3. Безопасность арендаторов/жильцов. На основании положений конкретных договоров аренды между сторонами и применимых законов и других нормативно-правовых актов управляющая компания должна разработать, внедрить и обеспечить выполнение общих правил и руководств по технике безопасности для защиты арендаторов/жильцов и других лиц, на законных основаниях находящихся на общественных площадях.



4.4. Обслуживание арендаторов/жильцов и пользователей объекта недвижимости. У управляющей компании должен быть план обслуживания арендаторов, жильцов и других лиц, находящихся в помещениях на законных основаниях.



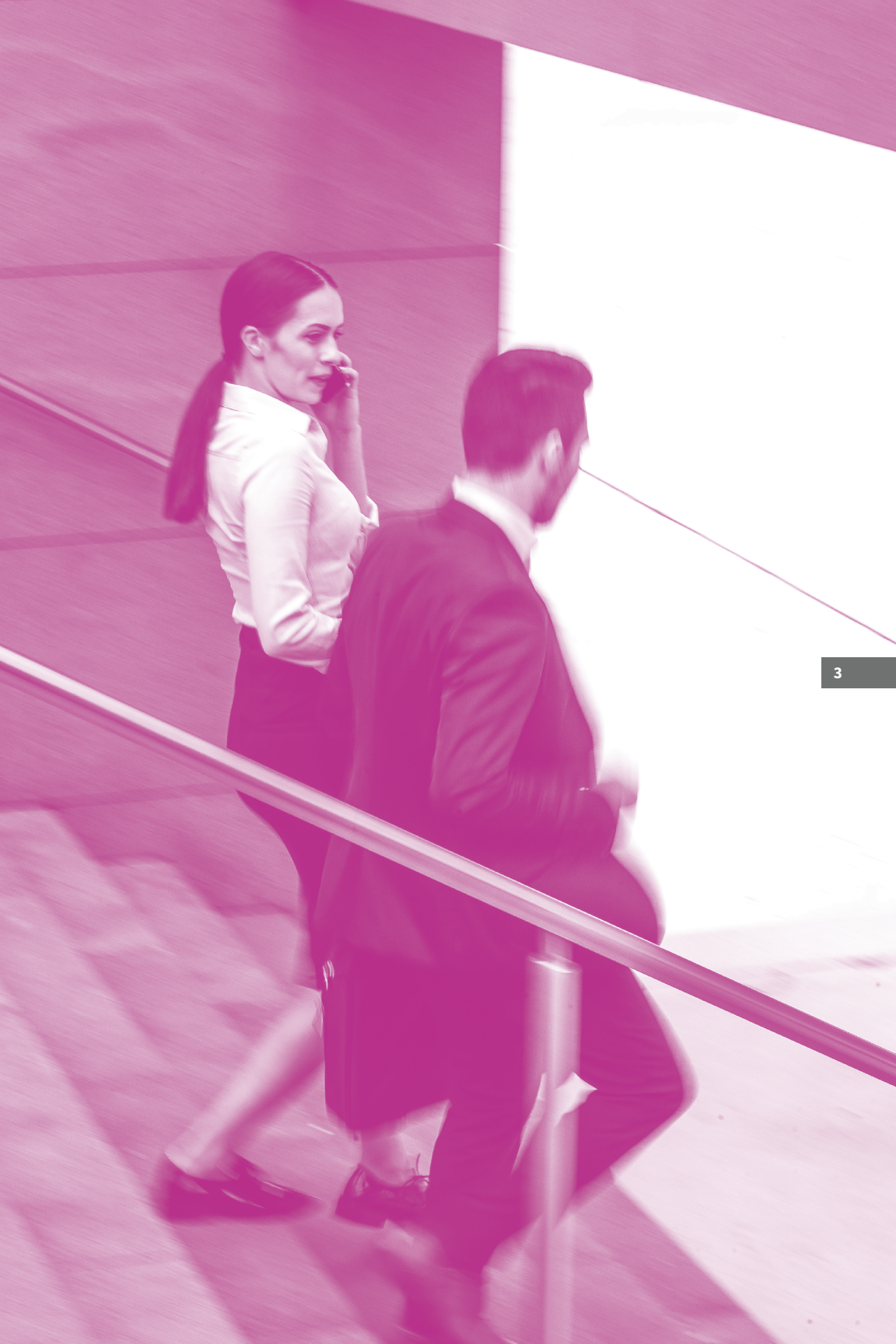
4.5. Подбор арендаторов/жильцов. Управляющая компания должна разработать письменные правила и инструкции по подбору арендаторов, соответствующие требованиям клиента, правилам компании и действующим законам и другим нормативно-правовым актам.



4.6. Соблюдение условий договоров аренды. Управляющая компания должна контролировать соблюдение арендаторами условий договора аренды, в том числе графика выплаты арендной платы, и принимать необходимые меры в случае обнаружения нарушений.



4.7. Конфиденциальная информация арендаторов/жильцов. В рамках применимых законов и других нормативно-правовых актов управляющая компания должна соблюдать конфиденциальность арендаторов/жильцов и не раскрывать служебную или закрытую информацию, которая может нарушить эту конфиденциальность.



Институт IREM разработал данный комплекс передовых практик в качестве практического инструмента в помощь руководителям управляющих компаний для успешного и профессионального ведения бизнеса.

В настоящей версии документа представлены 62 передовых практики, объединенные в четыре категории:

1. Управляющая компания
2. Взаимоотношения с клиентами
3. Управление объектом недвижимости
4. Взаимоотношения с арендаторами/жильцами

Привет, мы IREM

Мы международный институт для специалистов в сфере управления недвижимостью и активами, предоставляющий полный спектр учебных курсов для решения самых важных задач, которые стоят перед управляющими объектами недвижимости. Полученные знания позволят успешно найти ответы как на текущие, так и на необычные вопросы — от поиска решений для преодоления последнего кризиса, связанного с массовым уходом арендаторов, до анализа рыночной конъюнктуры.

Благодаря членам нашего Института вот уже 85 лет мы занимаем лидирующие позиции во многих аспектах управления недвижимостью. На данный момент почти 20 000 специалистов, управляющих коммерческой и жилой недвижимостью, являются частью нашего профессионального сообщества, выбирая именно нашу площадку для обучения, получения сертификатов и нетворкинга.

Дополнительную информацию об IREM можно найти на официальном сайте Института irem.org.

Передовые практики:

Услуги по управлению недвижимостью

ISBN: 1-57203-206-5



IREM® Headquarters

430 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611
(800) 837-0706 irem.org getinfo@irem.org