ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ГОСТ Р 57271.2— 2016/ EN 15221-2:2006**

# МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

## Часть 2

## Соглашение об управлении вспомогательными услугами

**(EN 15221-2:2006, Facility Management — Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements, IDT)**

**Издание официальное**

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

## Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (ОАО «НИЦ КД») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 ноября 2016 г. № 1858-ст

4 Настоящий стандарт идентичен европейскому стандарту EN 15221-2:2006 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 2. Руководство по подготовке соглашения об управлении вспомогательными услугами» (EN 15221-2:2006 «Facility Management — Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного европейского стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5).

Международный стандарт разработан техническим комитетом CEN/TC 348 «Facility Management».

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных европейских стандартов соответствующие им национальные стандарты Российской Федерации, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, 2016

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

## Содержание

1 Область применения ..... 1
2 Нормативные ссылки ..... 2
3 Термины и определения ..... 2
4 Основные виды деятельности ..... 2
5 Различные типы соглашений об управлении вспомогательными услугами ..... 3
6 Основные особенности соглашений об управлении вспомогательными услугами ..... 4
7 Подготовка и выполнение соглашений об управлении вспомогательными услугами ..... 8
8 Структура соглашения об управлении вспомогательными услугами ..... 9
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам Российской Федерации ..... 31

## Введение

Эффективное управление недвижимостью выгодно как самой организации, так и всем связанным с ней заинтересованным лицам.

Целью настоящего стандарта является описание подготовки эффективного соглашения об управлении вспомогательными услугами. Такое соглашение определяет отношения между организацией, которая нуждается во вспомогательных услугах в области управления недвижимостью (управляющая организация), и организацией, которая предоставляет эти услуги (поставщиком вспомогательной услуги).

Управление недвижимостью может варьироваться от предоставления единичных вспомогательных услуг, например, таких как обеспечение услуг в области безопасности или клининга, до предоставления интегрированных в систему вспомогательных услуг и/или внедрения функционального подхода к управлению недвижимостью, например, таких как организация функционирования рабочего места или обеспечение мобильности. Настоящий стандарт предназначен для организаций, в которых применяют интегрированные вспомогательные услуги и/или функциональный подход к ним. В условиях ускоренного темпа технического развития и существования зрелых экономических систем спрос на такие вспомогательные услуги повышается на национальном и международном уровне. Поэтому важно подходить к соглашениям об управлении вспомогательными услугами в области управления недвижимостью очень тщательно и структурировано.

Основными целями настоящего стандарта являются:

- развитие международных связей и обеспечение более эффективного взаимодействия между организацией и поставщиком вспомогательных услуг в области управления недвижимостью;
- улучшение качества соглашений об управлении вспомогательными услугами и снижение споров и корректировок по нему;
- помощь при выборе и объеме вспомогательных услуг и идентификация вариантов для их предоставления;
- предоставление информации относительно составления и ведения переговоров по соглашению об управлении вспомогательными услугами, а также предпринимаемых действий в случае возникновения споров;
- идентификация типов соглашений об управлении вспомогательными услугами и обеспечение рекомендаций для определения прав и обязательств между сторонами соглашения;
- помогает при сравнении различных соглашений об управлении вспомогательными услугами.

Настоящий стандарт предназначен для сторон, которые хотят составить соглашение об управлении вспомогательными услугами международного образца. Разделы соглашения, установленные в настоящем стандарте, не являются исчерпывающими. Стороны могут их дополнять, исключать, изменять и адаптировать исходя из собственных нужд.

Стандарт ЕН 15221-1 является основополагающим документом с точки зрения стандартов в области управления вспомогательными услугами, поскольку содержит соответствующие термины и определения, а также обеспечивает понимание области применения управления недвижимостью.

Настоящий стандарт является руководящим документом и не обязывает стороны использовать все части его содержания.

Не все разделы настоящего стандарта применимы к каждому соглашению об управлении вспомогательными услугами.

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно соответствовать законодательным и обязательным требованиям, в т. ч. налоговым, а также учитывать социальные вопросы (по возможности). Для каждого отдельного соглашения должен быть составлен проект, который должен учитывать требования участвующих сторон.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

## Часть 2

## Соглашение об управлении вспомогательными услугами

Facility management. Part 2. Facility management agreement

**Дата введения — 2017—12—01**

## 1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководство по подготовке соглашения об управлении вспомогательными услугами в области управления недвижимостью.

Настоящий стандарт применим:

- к соглашениям об управлении вспомогательными услугами государственных и частных организаций при организации взаимоотношений между организацией и поставщиками услуг на национальном и международном уровне;
- к полному перечню услуг в области управления недвижимостью;
- к внутренним и внешним поставщикам в области управления недвижимостью;
- ко всем типам рабочих условий.

Настоящий стандарт применим к услугам, характеризуемым следующими основными свойствами:

- предоставление вспомогательных товаров и услуги;
- управление поставщиком вспомогательных услуг;
- повторение услуг чаще, чем раз в год;
- ориентация на выполнение работ;
- цены или механизмы определения цены за услуги связаны с выполнением работ.

Область применения управления недвижимостью установлена в EH 15221-1.

Настоящий стандарт может быть полезен прежде всего для подготовки соглашений об управлении вспомогательными услугами между организацией и внешними поставщиками вспомогательных услуг. Большая часть настоящего стандарта может быть применена к внутренним поставщикам вспомогательных услуг (внутреннее юридическое лицо внутри группы компаний организации), стандарт может быть полезен при реализации соглашения об уровне предоставления услуги.

Настоящий стандарт не заменяет специализированных стандартов, связанных со вспомогательными услугами. При внедрении настоящего стандарта должны быть учтены законодательные и обязательные требования.

Стандарт не содержит:

- стандартных форм соглашений об управлении вспомогательными услугами;
- распределения прав и обязанностей между организацией и поставщиком вспомогательных услуг;
- детального описания рабочих условий в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами, хотя такие подробности чрезвычайно важны;
- подробную информацию об экологическом менеджменте.

**Издание официальное**

## 2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующий стандарт:

EN 15221-1:2006 Facility Management — Part 1: Terms and definitions (Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью — Часть 1: Термины и определения)

## 3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по EH 15221-1:2006 и следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **актив** (asset): Все, что рассматривается организацией как имеющее ценность или стоимость, особенно финансовую.

3.2 **демобилизация** (demobilization): Этап передачи выполнения вспомогательных услуг организации или новому поставщику вспомогательных услуг в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами.

3.3 **комплексная оценка** (due diligence): Подбор информации, ее всесторонняя оценка и валидация на соответствующем этапе выполнения соглашения об управлении вспомогательными услугами, необходимые для оценки точности и полноты выполнения соответствующих процессов.

3.4 **иерархический порядок** (escalation path): Процедура обеспечения передачи не решенных в установленный период проблем на соответствующий уровень или в соответствующее подразделение для получения необходимой резолюции или решения.

3.5 **эксклюзивность** (exclusivity): Предоставление организацией своему партнеру в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами исключительного права поставки соответствующей вспомогательной услуги.

3.6 **функциональный подход** (functional approach): Подход к управлению недвижимостью, ориентированный на интеграцию отдельных вспомогательных услуг для достижения необходимого результата.

3.7 **заявление о намерении** (letter of intent): Документ, устанавливающий точное и ясное намерение выполнить определенный план действий или вступить в формальное соглашение.

3.8 **мобилизация** (mobilization): Этап определения и внедрения всех ресурсов, систем, данных и процедур, необходимых для принятия на себя полной ответственности за вспомогательные услуги, предоставляемые в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами.

3.9 **открытый обмен информацией** (open-book): Прозрачный обмен соответствующей информацией между организацией и поставщиком вспомогательных услуг.

3.10 **система оплаты по факту выполненных работ** (performance based payment system): Способ оплаты, основанный на согласованных критериях результата выполнения работы.

3.11 **обратимость** (reversibility): Возможность организации принять решение о завершении работ по соглашению об управлении вспомогательными услугами с существующим поставщиком и получения этой вспомогательной услуги от внутреннего поставщика.

3.12 **субподрядчик** (sub-contractor): Организация, привлеченная поставщиком вспомогательных услуг для выполнения определенной части вспомогательной услуги.

3.13 **способность к передаче** (transferability): Возможность организации принять решение о завершении работы по соглашению об управлении вспомогательными услугами с существующим поставщиком и подписать новое соглашение с новым поставщиком.

## 4 Основные виды деятельности

При разработке соглашений об управлении вспомогательными услугами фундаментальным принципом является понимание поставщиком вспомогательных услуг основных видов деятельности организации, заинтересованных лиц, соответствующих стратегий организации и структуры организации до начала выполнения соглашения и в период его выполнения.

Описание основных видов деятельности должно включать в себя:

- описание установленного корпоративного имиджа организации и ее торговой марки;
- описание продукции и услуг организации;
- описание потребителей организации.

Каждая организация самостоятельно определяет основные и вспомогательные виды деятельности и постоянно актуализирует это разделение.

## 5 Различные типы соглашений об управлении вспомогательными услугами

### 5.1 Введение

До подписания подробного соглашения об управлении вспомогательными услугами между двумя сторонами, рекомендуется обеспечить общее понимание типа предполагаемого соглашения об управлении вспомогательными услугами.

### 5.2 Организационные потребности

Ответственность каждой стороны предоставления вспомогательных услуг, перечисленной в соглашении об управлении вспомогательными услугами, должна быть определена в следующих областях:

a) управление недвижимостью на стратегическом уровне;

b) управление недвижимостью на тактическом уровне;

c) управление недвижимостью процессов на оперативном уровне.

На данном этапе может быть полезна модель управления недвижимостью (см. ЕН 15221-1–2006, приложение А).

Распределение ответственности в различных областях применения соглашения об управлении вспомогательными услугами приводит к рассмотрению двух основных типов соглашений:

- соглашение об управлении вспомогательными услугами, которое включает в себя область применения пунктов a), b) и c). Такое соглашение об управлении вспомогательными услугами устанавливает ответственность за определение общей стратегии управления недвижимостью в соответствии с общей стратегией основных видов деятельности;

- соглашение об управлении вспомогательными услугами, которое включает в себя область применения пунктов b) и c).

Подробный анализ области применения полезен при разработке всех последующих пунктов соглашения об управлении вспомогательными услугами.

### 5.3 Инвестиционная стратегия и владение

Организация должна определить требуемую модель оперативного управления вспомогательными услугами, соответствующую их инвестиционной стратегии в области управления активами. Обычно в соглашениях об управлении вспомогательными услугами применяют три общих типа инвестиционных стратегий, хотя могут быть использованы и долгосрочные стратегии:

- организация обеспечивает все инвестиции и ими владеет;

- инвестиции (обычно для отдельных элементов) обеспечивает поставщик вспомогательных услуг, включая предоставление необходимого финансирования и обеспечение гарантии. Эти инвестиции обычно связаны с услугами, предоставленными по соглашению об управлении вспомогательными услугами;

- всестороннее соглашение, которое устанавливает необходимое финансирование, гарантии, планирование, замену актива, производство, управление и обслуживание, включая полную ответственность за все затраты и риски при предоставлении вспомогательных услуг, обычно называемое «Соглашение о строительстве—эксплуатации—передаче».

Примечание — Настоящий стандарт не применим в строительстве.

При выборе стратегии необходимо провести консультации с поставщиками вспомогательных услуг, в т. ч. по вопросам владения, прав на использование, процесса производства, технического обслуживания и завершения обязательств, необходимых для инвестиций, а также по срокам выполнения соглашения об управлении вспомогательными услугами.

### 5.4 Механизмы регулирования цен и ставок

Существуют три основных метода регулирования цен и/или их сочетание, которые могут быть использованы в работе:

- единовременная выплата: поставщик вспомогательных услуг полностью несет ответственность за установленный уровень производительности и качества в согласованной общей сумме по согласованным вспомогательным услугам;

- ставка за единицу: поставщик вспомогательных услуг полностью несет ответственность за установленный уровень производительности и качества по согласованной ставке за единицу для согласованного количества вспомогательных услуг в пределах согласованного диапазона;

- плюс издержки: поставщик вспомогательных услуг полностью несет ответственность за установленный уровень производительности и качества по фактическим затратам плюс согласованная оплата за согласованные вспомогательные услуги. В этом случае данные о фактических затратах на согласованные вспомогательные услуги должны быть предоставлены организации.

Цены могут быть зафиксированы (фиксированная цена) на определенный срок, скомпенсированы по гарантируемой максимальной цене или по скорректированным базовым согласованным критериям (переменная цена).

Во всех вышеупомянутых случаях ценообразования может быть использован открытый обмен информацией. В этом случае подробные данные всех соответствующих финансовых операций должны быть доступны организации.

Финансовый учет должен быть согласован с типом выбранного механизма ценообразования, при этом необходимо точно согласовать перечень финансовой документации и информации, которая должна быть доступна организации.

### 5.5 Оплата на основе выполнения работ

#### 5.5.1 Стимулирование в рамках области применения соглашения об управлении вспомогательными услугами

Организация и поставщик вспомогательных услуг должны предусмотреть в системе оплаты на основе выполненных работ вопросы стимулирования и санкций за неисполнение.

#### 5.5.2 Стимулирование получения добавленной стоимости к основным видам деятельности

Если стороны признают, что результаты основных видов деятельности организации могут быть улучшены в результате эффективной работы поставщика вспомогательных услуг, то в соглашение об управлении вспомогательными услугами необходимо добавить принципы стимулирования получения добавленной стоимости.

#### 5.5.3 Стимулирование сбережений

Если поставщик вспомогательных услуг идентифицирует возможности для сбережений, то в соглашение об управлении вспомогательными услугами необходимо добавить принципы установления и разделения сбережений.

## 6 Основные особенности соглашений об управлении вспомогательными услугами

### 6.1 Время и ресурсы на подготовку соглашения

Время и ресурсы, необходимые для подготовки соглашения об управлении вспомогательными услугами, должны соответствовать важности и сложности работ.

Подготовку соглашения об управлении вспомогательными услугами необходимо проводить в несколько этапов, при этом следует учесть ожидания различных заинтересованных сторон. Этапы подготовки этого соглашения приведены в разделе 7.

### 6.2 Взаимность и преимущества

Организация и поставщик вспомогательных услуг должны достичь общего понимания желаемого результата и цели организации, особенно в следующих вопросах:

- поставщик вспомогательных услуг должен признать оперативное и стратегическое значение своей работы для организации;
- организация должна признать, что она напрямую заинтересована в предоставлении вспомогательных услуг поставщиком финансово, оперативно и другими способами.

Необходимо уделять особое внимание требованиям со стороны основных видов деятельности и управлению изменениями основных видов деятельности, чтобы обеспечить выполнение принципов взаимности и получения преимуществ в течение всего срока действия соглашения об управлении вспомогательными услугами.

Важно, чтобы до подписания соглашения об управлении вспомогательными услугами, каждая из этих двух заинтересованных сторон провела собственный анализ рентабельности предполагаемых работ.

### 6.3 Стратегические цели

Поставщик вспомогательных услуг должен полностью понимать и поддерживать стратегию организации в области предоставления вспомогательных услуг в рамках соглашения об управлении вспомогательным производством. Если стратегия организации в области предоставления вспомогательных услуг не полностью сформирована, то обе стороны должны разработать и документировать достигнутое понимание этой стратегии в соглашении.

Понимание стратегии должно быть достигнуто организацией и поставщиком вспомогательных услуг до подписания соглашения об управлении вспомогательными услугами.

У организации и поставщика вспомогательных услуг также должно быть взаимопонимание в отношении других процессов и внутренней культуры организации.

Необходимо провести анализ соответствующих структур менеджмента организации и поставщика вспомогательных услуг до подписания соглашения об управлении вспомогательными услугами. Должны быть согласованы структура организации и методы контроля, а также разработана и внедрена структура потока управленческой информации между этими двумя сторонами.

В соглашении об управлении вспомогательными услугами должна быть установлена цель соглашения. Заявление об общем намерении сторон и целях соглашения об управлении вспомогательными услугами может быть особенно важным для долгосрочных договоров, когда изменение условий может привести к необходимости внесения изменения в соглашение. Документирование цели помогает с интерпретацией соглашения об управлении вспомогательными услугами при возникновении споров, разработке поправок и внесении изменений в соглашение.

### 6.4 Необходимые элементы соглашения об управлении вспомогательными услугами

#### 6.4.1 Срок действия соглашения об управлении вспомогательными услугами

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно иметь достаточный срок действия, чтобы позволить всем сторонам получить преимущества. Срок действия должен быть выбран и зафиксирован с учетом следующих критериев: типа соглашения об управлении вспомогательными услугами, его области применения и экономической сферы деятельности.

Стороны могут согласовать пролонгацию соглашения, срок пролонгации должен быть указан в соглашении об управлении вспомогательными услугами.

В непубличных соглашениях о работах стороны должны рассмотреть вопрос о необходимости установления срока в соглашении.

Примечание — Срок действия соглашения об управлении вспомогательными услугами должен составлять как минимум три года.

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно явно содержать ссылку на период уведомления поставщика вспомогательных услуг по всем необходимым вопросам.

#### 6.4.2 Эксклюзивность

Степень эксклюзивности, предоставляемая поставщику вспомогательных услуг для всех особых вспомогательных услуг, должна быть определена.

#### 6.4.3 Управление предоставлением вспомогательной услуги

Рекомендуемым методом заключения договоров, необходимых для выполнения соглашения об управлении вспомогательными услугами, для поставщика вспомогательных услуг является предоставление всех согласованных вспомогательных услуг от имени организации. Однако, могут существовать некоторые элементы вспомогательных услуг, по которым организация может передать право заключения договора поставки и управления ими поставщику вспомогательных услуг (действие в качестве агента по договору между организации и исполнителем и/или поставщиком услуг). Если применимо, область применения всех агентских договоров должна быть точно установлена в соответствии с 8.1.4.15. Может также возникнуть потребность в посреднических услугах.

#### 6.4.4 Заключение субподрядного договора

Степень, средства и методы контроля при заключении субподрядного договора и тип вспомогательных услуг, подпадающих и не подпадающих под такие договора, должны быть определены в соглашении об управлении вспомогательными услугами вместе со всеми особыми условиями.

Поставщик вспомогательных услуг должен нести ответственность за вспомогательные услуги, на которые заключен субподрядный договор.

**6.4.5 Распределение ответственности**

Управленческие функции заинтересованных лиц, вовлеченных в соглашение об управлении вспомогательными услугами, должны быть точно определены.

Соглашение об управлении вспомогательными услугами может включать в себя перераспределение операций между организацией и поставщиком вспомогательных услуг, а также передачу активов и персонала.

Если персонал поставщика вспомогательных услуг действует от имени организации, то уровень автономии и оперативной области применения (политика, стандарты, соответствие и иерархический порядок) должны быть точно определены, а также полностью проанализированы правовые последствия этих действий.

**6.4.6 Информационные обязанности**

Обе стороны должны обеспечить полное понимание и точное установление в соглашении об управлении вспомогательными услугами обязанностей и ответственности по проектированию и разработке, обновлению и обмену управленческой информации. Должны быть установлены процедуры отчетности и установлены индикаторы выполнения для всех заинтересованных сторон, особенно если возможны финансовые штрафы или компенсации за непредоставление или неполное предоставление этой информации. В случае необходимости, стороны могут назначить независимый аудит таких отчетов и индикаторов выполнения.

**6.4.7 Обмен информацией**

Стороны должны обеспечить доведение до всех заинтересованных сторон информации об окончательной версии соглашения и о внесении всех последующих изменений в него.

**6.4.8 Законодательные и обязательные требования**

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно соответствовать законодательным и обязательным требованиям, учитывать налоговое регулирование и социальную инфраструктуру.

В межгосударственных соглашениях об управлении вспомогательными услугами организация и поставщик вспомогательных услуг должны определить применимые правовые рамки соглашения об управлении вспомогательными услугами и его частей.

**6.4.9 Стандарты организации**

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно учитывать структуру управления и стандарты организации.

**6.4.10 Подготовка к завершению соглашения об управлении вспомогательными услугами**

Особое внимание должно быть направлено на этап завершения соглашения об управлении вспомогательными услугами с точки зрения вознаграждения персонала и других вопросов.

### 6.5 Основные положения, которые необходимо учитывать при подготовке соглашения об управлении вспомогательными услугами

**6.5.1 Общие положения**

В соглашении об управлении вспомогательными услугами необходимо рассмотреть принципы и ограничения по таким ключевым вопросам, как:

- гибкость (6.5.2);
- критерии выполнения работ (6.5.3);
- процедуры отчетности и аудита (6.5.4);
- постоянное улучшение, использование передового опыта и инноваций (6.5.5);
- замена активов и работы по проектированию (6.5.6).

**6.5.2 Гибкость**

Степень гибкости, допускаемая в соглашении об управлении вспомогательными услугами, должна быть определена на основе срока действия соглашения, степени ожидаемых изменений и размера затрат, установленных организацией.

Чем большая степень гибкости установлена в соглашении об управлении вспомогательными услугами, тем более тщательно необходимо документировать методы управления изменениями и управления затратами. Степень изменения воздействует на все заинтересованные стороны, поэтому необходимо рассмотреть методы работы с воздействием на доходность, мобилизацию, избыточность и невосстанавливаемые затраты.

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно содержать методы и подходы при работе с возникающими непредвиденными событиями и конфликтами.

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно содержать процедуру внесения изменений и поправок (дополнения, упущения, изменения).

**6.5.3 Критерии выполнения работ**

В соглашении об управлении вспомогательными услугами должны быть установлены требования к выходам процесса предоставления услуг и полученному результату (например, к ключевым показателям эффективности, уровню предоставления услуги), определены существующие ограничения, а также приведено не детализированное описание задач, которые будут выполнены.

Исключая небольшое число узко определенных вспомогательных услуг, для которых организация в рамках соглашения об управлении вспомогательными услугами должна точно указать минимальный уровень используемых ресурсов, поставщик вспомогательных услуг должен быть свободен в выборе ресурсов. Важно, чтобы эти ресурсы соответствовали критериям выполнения работ. Важно позволить поставщику вспомогательных услуг находить самый эффективный способ выполнения работ и необходимого уровня предоставления услуг. Однако для организации важно идентифицировать процесс и методы измерения результатов предоставления каждой вспомогательной услуги, которые должны стать частью соглашения об управлении вспомогательными услугами, а также указать критерии валидации и контроля.

Примечание — Чаще всего установление требований к результату предоставления услуги обосновано, однако существуют некоторые услуги, где определение таких требований затруднительно. Примером может стать услуга по обеспечению безопасности, где качественное выполнение работы может снизить угрозы в области безопасности, но не может полностью устранить их. Поэтому описание результата как «отсутствие нарушений правил в области безопасности» может быть целью, но достижение этого результата в полном объеме проблематично.

**6.5.4 Процедуры отчетности и аудита**

Степень отчетности, валидации, проверки качества, финансовой сверки и аудита должна быть установлена в соглашении об управлении вспомогательными услугами. Требования к поставщику вспомогательных услуг по проведению аудита и проверке качества должны быть документированы. Требования к формам документации или форматированию данных в ИТ-системах должны быть идентифицированы.

Особое внимание должно быть уделено на начальных этапах подготовки соглашения об управлении вспомогательными услугами системе определения показателей выполнения работ и менеджмента качества.

**6.5.5 Постоянное улучшение, использование передового опыта и инноваций**

В соглашении об управлении вспомогательными услугами должны быть определены методы инициирования и внедрения постоянного улучшения, использования передового опыта и инноваций. При этом полученная взаимная выгода должна быть согласована и разделена, а также увязана с механизмом регулирования цен и ставок, определенных в 5.4.

**6.5.6 Замена активов и работы по проектированию**

В более сложных типах соглашений об управлении вспомогательными услугами, описанных в общих чертах в разделе 5, организация может потребовать от поставщика вспомогательных услуг включения при необходимости пунктов о замене активов и работам по проектированию. Организация должна учесть необходимый объем, критичность и сложность деятельности в этой области и определить необходимость расширения соглашения об управлении вспомогательными услугами, чтобы охватить этапы исследования, планирования, оценки выполнимости, проектирования, выработки договорных обязательств.

Если этот тип деятельности включен в общее соглашение об управлении вспомогательными услугами, то необходимо уточнить все детали или сослаться на них. Особые элементы, требуемые для этих видов деятельности, могут быть включены в виде соглашения об уровне предоставляемых услуг, охватывая выходы процесса.

Отношения между управлением недвижимостью и деятельностью по управлению проектированием должны быть точно документированы в соглашении об управлении вспомогательными услугами. Описание должно охватывать поддержку, необходимую при замене активов или при проектировании поставщиком вспомогательных услуг. Если эти действия не включены в соглашение об управлении вспомогательными услугами, то могут быть выполнены третьим лицом.

# 7 Подготовка и выполнение соглашений об управлении вспомогательными услугами

## 7.1 Подготовка соглашений об управлении вспомогательными услугами

### 7.1.1 Этап организации

Этап 1: Организация должна документировать выходные данные об информации, определенной в разделах 4 и 5.

Этап 2: Организация должна определить основные цели соглашения об управлении вспомогательными услугами и их вклад в реализацию целей по выполнению работ организации.

Этап 3: Организация ответственна за начальное сопоставление и целостность данных. Важно, чтобы организация уделила достаточно времени процессу подготовки соглашения, необходимого для обеспечения системы управления информацией, обеспечивающей ее актуальность и достоверность.

Этап 4: Организация должна определить, какие вспомогательные услуги необходимы. Примеры области применения менеджмента вспомогательными услугами приведены в ЕН 15221-1. Требования к предоставлению услуг должны быть определены в соответствии с 6.5.2.

Этап 5: Организация должна обеспечить соответствующую подготовку и процесс менеджмента для управления этапами подготовки соглашений об управлении вспомогательными услугами.

### 7.1.2 Предварительная квалификация и этап выбора

Этап 1: Идентификация ограниченного числа квалифицированных (по компетентности и способности) поставщиков вспомогательных услуг.

Этап 2: Подготовка документации. В первую очередь необходимо учитывать и использовать ключевые критерии отбора, использующие систему весовых коэффициентов и соответствующих взвешенных средних.

Этап 3: Обеспечение потенциальных поставщиков необходимой информацией, что позволит им участвовать в данном этапе до проведения квалификации.

Этап 4: Оценка ответов поставщика вспомогательных услуг и выбор окончательного перечня поставщиков. Всем потенциальным поставщикам необходимо сообщить о результате (если применимо).

### 7.1.3 Этап тендера/переговоров

Этап 1: Подготовка и уточнение организацией соглашения об управлении вспомогательными услугами и тендерной документации (если применимо).

Этап 2: Предложение поставщиков вспомогательных услуг об оказании требуемых вспомогательных услуг.

Этап 3: Оценка и выбор поставщика вспомогательных услуг. Результат этого этапа обычно приводит к выбору привилегированного поставщика вспомогательных услуг. Если применимо, на данном этапе может быть сделано заявление о намерениях, если немедленно заключить формальное соглашение об управлении вспомогательными услугами не представляется возможным.

### 7.1.4 Этап подготовки к соглашению об управлении вспомогательными услугами

Необходимо провести тщательную подготовку документации по договору и полностью завершить все необходимые действия. Обе стороны должны согласиться на метод разрешения вопросов при несоблюдении условий соглашения об управлении вспомогательными услугами.

### 7.1.5 Этап подписания

Подписание соглашения об управлении вспомогательными услугами.

## 7.2 Выполнение соглашений об управлении вспомогательными услугами

### 7.2.1 Этап мобилизации

Выполнение этапа мобилизации должно быть согласовано.

Этот этап включает подготовку и мобилизацию всех ресурсов, систем, данных, разрешений и процедур до принятия полной ответственности за предоставление вспомогательных услуг по соглашению о предоставлении вспомогательной услуги.

Необходимо точно определить возможность параллельной работы, включая доступ к существующим данным, порядок согласования, информацию о поставщике, требуемые измерения и посещаемость совещаний. Обе стороны должны обеспечить наличие на местах соответствующих планов действий в непредвиденных обстоятельствах, чтобы охватить все прогнозируемые проблемы, которые могут появиться в день предоставления или передачи услуги.

На этапе мобилизации поставщик вспомогательных услуг должен рассмотреть состояние ключевых активов и их способность удовлетворять желаемому уровню выполнения работ. Важно, если орга-

низация приняла подход к предоставлению услуги на основе выполнения работ, то поставщик вспомогательных услуг должен обеспечить, соответствие всех установленных систем, включенных в область применения соглашения об управлении вспомогательными услугами, соответствовали установленным вначале результатам работ. Любые отклонения должны быть документированы.

**7.2.2 Этап валидации**

На этапе подготовки соглашения об управлении вспомогательными услугами (см. 7.1.4), если ранее не проводилась комплексная оценка, обе стороны должны подтвердить законность информации, предоставленной другой стороне, необходимой для заключения соглашения. Валидация, связанная с предварительной квалификацией поставщиков вспомогательных услуг, должна быть завершена в соответствии с 7.1.2.

Примечание — Валидация данных может быть улучшена при помощи их нормирования (например, «стоимость за единицу общей площади»).

Должен быть определен срок верификации данных, услуг и систем поставщиком вспомогательных услуг, если валидация не может быть проведена в дату выполнения соглашения об управлении вспомогательными услугами.

Предопределенный механизм управления отклонениями должен быть определен и согласован, если результат этапа верификации не соответствует согласованным критериям.

**7.2.3 Этап выполнения**

Этап 1: Внедрение и стабилизация

Соглашение об управлении вспомогательными услугами должно определить срок этапа внедрения. Этот срок должен соответствовать распределению риска в области предоставления вспомогательных услуг.

На основе документации поставщик вспомогательных услуг принимает на себя весь оперативный контроль и становится ответственным за вспомогательные услуги в соответствии с соглашением об управлении вспомогательной услугой.

Этап 2: Оптимизация

На этом этапе вспомогательные услуги уже поставлены и согласованы, поэтому применяются согласованные методы их оптимизации.

Этап 3: Подготовка к завершению соглашения об управлении вспомогательными услугами

Определенный срок и методы выполнения работ на данном этапе по истечению этого срока должны быть приведены в соглашении об управлении вспомогательными услугами.

Данные, информация и документация, требуемая соглашением об управлении вспомогательными услугами, должны быть собраны, сопоставлены и переданы организации в согласованном формате.

**7.2.4 Завершение**

Организация и поставщик вспомогательных услуг должны осуществить действия по завершению соглашения об управлении вспомогательными услугами. Срок открытых действий по завершению соглашения должен быть документирован.

## 8 Структура соглашения об управлении вспомогательными услугами

Для обеспечения стабильности соглашения об управлении вспомогательными услугами и с учетом динамической корректировки отдельных вспомогательных услуг к потребностям основных видов деятельности организации, может быть рекомендована следующая структура соглашения:

- общие пункты, действительные и применимые для всех вспомогательных услуг в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами;
- специальные пункты соглашения об управлении вспомогательными услугами для каждой отдельной вспомогательной услуги.

Общие пункты содержат юридические и бизнес-аспекты соглашения об управлении вспомогательными услугами.

Пункты соглашения об управлении вспомогательными услугами должны быть сосредоточены на технических и оперативных аспектах предполагаемой деятельности.

Применимость пунктов может быть различной для различных вспомогательных услуг с учетом требований, обстоятельств и местоположения. Поэтому пункты, которые применимы в целом в документе, могут быть сгруппированы в разделе «Общие положения».

Отдельные статьи различных пунктов соглашения об управлении вспомогательными услугами (один для каждого типа вспомогательной услуги) должны быть связаны соответствующей нумерацией общих пунктов, при этом документы вместе должны включать все условия, управляющие правами и обязательствами сторон.

Следующие элементы описаны в 8.1 и 8.2.

| 8.1 | Общие пункты | 8.2 | Специальные пункты соглашения об уровне предоставления услуги |
|---|---|---|---|
| 8.1.1 | Общее описание | 8.2.1 | Общее описание |
| 8.1.2 | Требования к основным видам деятельности | 8.2.2 | Общие процессы организации |
| 8.1.3 | Общие условия | 8.2.3 | Общие условия |
| 8.1.4 | Общие положения | 8.2.4 | Структура и обмен информацией |
| 8.1.5 | Завершающие условия | 8.2.5 | Определения и разъяснения |
| 8.1.6 | Общие обязательства организации | 8.2.6 | Обязательства и требования |
| 8.1.7 | Общие обязательства поставщика вспомогательных услуг | 8.2.7 | Цены, условия оплаты и бухгалтерский учет |
| 8.1.8 | Трансфер (передача) персонала | 8.2.8 | Приложения |
| 8.1.9 | График выполнения работ | | |
| 8.1.10 | Соглашение по ценам, условиям оплаты и бухгалтерскому учету | | |
| 8.1.11 | Изменение соглашения | | |
| 8.1.12 | Невыполнение обязательств сторонами | | |
| 8.1.13 | Аудит | | |
| 8.1.14 | Распределение риска и ответственности | | |
| 8.1.15 | Страхование | | |
| 8.1.16 | Форс-мажор | | |
| 8.1.17 | Споры, процесс и методы урегулирования споров (расчет) | | |
| 8.1.18 | Замена активов и деятельность по проектированию | | |

### 8.1 Структура и содержание основных пунктов

В следующих таблицах приведено подробное описание пунктов соглашения об управлении вспомогательными услугами. Заголовки и подзаголовки представлены вместе с их назначением. Каждому заголовку и подзаголовку соответствует предполагаемое содержание. Содержание таблицы (его большая часть) уже было упомянуто ранее в настоящем стандарте, однако представление в табличной форме может помочь в процессе разработки соглашения об управлении вспомогательными услугами.

| Условия соглашения об управлении вспомогательными услугами | | | |
|---|---|---|---|
| | Элементы соглашения | Назначение | Предполагаемое содержание |
| 8.1.1 Общее описание | | | |
| 8.1.1.1 | Наименование | Идентификация соглашения об управлении вспомогательными услугами | В наименовании должны присутствовать слова «соглашение об управлении вспомогательными услугами в области управления недвижимостью». Дальнейшая детализация и спецификации должны быть включены в подзаголовки |
| 8.1.1.2 | Стороны соглашения | Определение сторон соглашения об управлении вспомогательными услугами | Правильное юридическое наименование и юридический адрес организации. Если необходимо, краткое наименование организации |
| 8.1.1.3 | Цели | Определение основных целей сторон | - Специальное заявление о согласованных целях и намерениях сторон;<br>- определение типа соглашения об управлении вспомогательными услугами;<br>- заявление относительно риска, связанного с соглашением об управлении вспомогательными услугами |
| 8.1.1.4 | Описание организации, среды функционирования и целей реализации соглашения | Взаимопонимание между обеими сторонами | Предполагаемые цели с учетом взаимной выгоды и результата предоставления вспомогательной услуги в соответствии с общими критериями выполнения работ |
| 8.1.1.5 | Стратегические цели управления вспомогательными процессами | Гармонизация на стратегическом уровне | Стратегия управления вспомогательными процессами организации и стратегия поставщика вспомогательных услуг направлены на достижение поставленных целей в течение срока действия соглашения об управлении вспомогательными услугами. Если у поставщика вспомогательных услуг, дополнительно к обычной деятельности, существуют иные мотивации для заключения соглашения (например, расширение сферы деятельности), то это должно быть упомянуто |
| 8.1.1.6 | Характер и область применения соглашения об управлении вспомогательными услугами | Взаимное понимание области применения | Перечень вспомогательных услуг |
| 8.1.1.7 | Вовлеченные в соглашение стороны и организации | Понимание:<br>- кто есть кто;<br>- кто затронут;<br>- взаимодействие организаций;<br>- принципиальные функции;<br>- управленческие функции | В общих чертах:<br>- перечень заинтересованных сторон;<br>- описание организации (включая описание управленческой структуры и географического положения);<br>- внутренняя культура;<br>- связь и включенность поставщиков в организацию;<br>- уполномоченные представители клиента и поставщика вспомогательных услуг, определение их функций, ответственности и полномочий;<br>- взаимодействие поставщиков вспомогательных услуг с другими поставщиками организации по соглашению об управлении вспомогательными услугами |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.2 Требования к основным видам деятельности | | | |
| 8.1.2.1 | Основные виды деятельности | Понимание основных видов деятельности организации поставщиком вспомогательных услуг, включая влияния на эти виды деятельности | Описание основных видов деятельности, организационной стратегии и основных процессов организации |
| 8.1.3 Общие условия | | | |
| 8.1.3.1 | Определения | Четкое понимание использованных терминов в соглашении об управлении вспомогательными услугами и связанных документах | Глоссарий терминов и определений, а также акронимы, используемые в соглашении об управлении вспомогательными услугами (могут быть приведены в Приложении).<br>Если применимо, то рекомендуется использовать термины, установленные в национальных, европейских или международных стандартах, а не вводить собственные термины |
| 8.1.4 Общие положения | | | |
| 8.1.4.1 | Применимое законодательство и место рассмотрения споров в суде | Разъяснение юрисдикции | Регулирующее право и место урегулирования споров.<br>Взаимосвязь и различие применимого международного, национального и регионального законодательства, которые могут повлиять на реализацию соглашения об управлении вспомогательными услугами.<br>Перечень вовлеченных регионов/стран.<br>Обязательства сторон реализовать цели соглашения об управлении вспомогательными услугами, если юридически отдельные пункты или соглашение в целом могут быть признаны недействительными |
| 8.1.4.2 | Установленные законодательные и обязательные требования, разрешения, постановления | Идентификация и понимание всех обязательных ссылок | Ссылочные документы |
| 8.1.4.3 | Применимые стандарты, отраслевые документы и стандарты организации | Идентификация и понимание всех ссылок, которые должны быть применены | Применимые документы и ссылки |
| 8.1.4.4 | Применимое налогообложение | Идентификация и разъяснение потенциального воздействия налогообложения | Перечень применимых правил налогообложения и обязанности сторон (например, запись и архивирование данных для бухгалтерского учета) |
| 8.1.4.5 | Язык | Идентификация языка соглашения об управлении вспомогательными услугами и любых последующих требований по применению языка/перевода.<br>Идентификация законодательно обязательного языка | Язык, который будет использоваться для следующих типов обмена информацией:<br>- корреспонденция;<br>- технические документы;<br>- другая документация, используемая сторонами |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.4.6 | Согласование документации | Идентификация всей документации, применимой к соглашению об управлении вспомогательными услугами | Перечень всей документации по соглашению об управлении вспомогательными услугами, включая приложения.<br>Например:<br>- условия соглашения об управлении вспомогательными услугами – общие пункты;<br>- условия соглашения об управлении вспомогательными услугами – особые пункты, связанные с соглашением об уровне предоставления услуги;<br>- техническая документация;<br>- трудовые договоры;<br>- перечень запасов;<br>- тендерные документы;<br>- гарантии;<br>- заказ-наряды;<br>- ссылочные технические стандарты;<br>- условия торговли;<br>- прайс-листы;<br>- согласованный глоссарий терминов |
| 8.1.4.7 | Приоритетность документов | Разъяснение иерархии документации в случае возникновения расхождений | Расстановка приоритетов, которые будут применены в иерархии документов, связанных с соглашением об управлении вспомогательными услугами |
| 8.1.4.8 | Конфиденциальность | Идентификация и понимание требований конфиденциальности | Перечисление ограничений для сторон о разглашении информации, связанной с соглашением об управлении вспомогательными услугами.<br>Следует рассмотреть следующие аспекты обеспечения конфиденциальности:<br>- уведомления и указания относительно конфиденциальной информации;<br>- ограничения, связанные с использованием, доступом и разрешениями;<br>- ограничения при передаче (разрешенный объем передачи информации);<br>- обязательства получателя;<br>- обязательства, которые будут переданы сотрудникам получателя или партнерам;<br>- последствия (специальные) нарушения этого пункта (штрафы, убытки или другие компенсации, которые обычно определяются судом или арбитражем);<br>- законность данного пункта после реализации соглашения об управлении вспомогательными услугами;<br>- возврат или разрушение объектов после реализации соглашения об управлении вспомогательными услугами |
| 8.1.4.9 | Непредвиденные обстоятельства и препятствия (форс-мажор) | Разъяснение методов разрешения всех воздействий на соглашение об управлении вспомогательными услугами | Применяемые процедуры, полномочия и разрешения |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.4.10 | Субподрядные договоры | Идентификация принципов, процедур и обязательств при заключении субподрядных договоров для существующих или новых поставщиков услуг | Перечень предполагаемых и/или разрешенных требований при заключении субподрядных договоров, включая:<br>- обязательства;<br>- ограничения при заключении субподрядного договора и дополнительные условия;<br>- определение обязательств субподрядчиков.<br>Особое внимание необходимо уделить субподрядчикам, работавшим на клиента до подписания соглашения об управлении вспомогательными услугами и субподрядчикам, еще не определенным сторонами во время подписи соглашения |
| 8.1.4.11 | Интеллектуальная собственность, авторское право, владение данными, права собственности в целом | Определение владения и прав на использование, чтобы защитить интересы сторон, включая разработки в течение срока действия соглашения об управлении вспомогательными услугами | Перечисление основных положений по учету следующих аспектов:<br>- информация относительно существующих прав;<br>- права и ограничения использования;<br>- права и ограничения передачи таких прав или информации неуполномоченным лицам;<br>- права, возникающие при подписании и реализации соглашения:<br>- владение (возможность совместной собственности);<br>- ответственность за патенты;<br>- права и ограничения при передаче сторонам (использование, передача и публикация);<br>- спецификация прав, которые каждая из сторон получит во владение по таким вопросам как:<br>- документы;<br>- информация;<br>- авторское право;<br>- особые последствия невыполнения обязательств;<br>- какая сторона должна действовать, как, кто, информация, процедуры, слушания;<br>- возникновение стоимости;<br>- законность этих пунктов после реализации соглашения об управлении вспомогательными услугами |
| 8.1.4.12 | Публикация и ссылки | Определение организации и ограничения публикаций и ссылок для третьих лиц | Процедуры, выполняемые перед всеми публикациями или ссылками у третьих лиц (например, в прессе) |
| 8.1.4.13 | Обмен информацией и документация | Разъяснение обмена информацией о текущей и будущей деятельности/намерениях на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях между сторонами; с третьими лицами и заинтересованными сторонами (например, органами власти, аудиторы, оценщиками, консультантами и т. д.). | Должны быть определены следующие аспекты:<br>- сроки, временной график и крайние даты;<br>- форма и степень;<br>- необходимое содержание уведомления;<br>- информационные процедуры (включая средства передачи);<br>- очередные собрания и внеочередные совещания;<br>- доступность в случае крайней необходимости;<br>- запись и обновление данных и информации; |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Разъяснение требуемой скорости реагирования одной стороны относительно:<br>- времени отклика;<br>- срока выполнения (резолюции);<br>- задержки работы или ее приостановки | - обновление существующих документов, отчетности, включая передачу данных в течении срока действия соглашения об управлении вспомогательными услугами (в начале, во время, в конце работы).<br>Определение сроков реагирования, которые не вытекают из соглашения об уровне предоставления услуг, включая уровни, уведомления, последствия |
| 8.1.4.14 | Управление документацией/данными в период действия соглашения | Разъяснение методологии и распределение ответственности | Перечень документации/данных и обязательств сторон |
| 8.1.4.15 | Взаимодействие с третьими лицами | Разъяснение отношений с третьими сторонами, которые взаимодействуют или затронуты при предоставлении услуги по соглашению об управлении вспомогательными услугами | Документ об отношениях документа и взаимодействии |
| 8.1.4.16 | Управленческая информация | Определение соответствующих информационных систем управления, обязательства и взаимодействие | Методы управления соглашением об управлении вспомогательными услугами и общими рабочими отношениями, разъясняющие следующие аспекты:<br>- структура исполнительной отчетности;<br>- группа управления;<br>- структура рабочих групп;<br>- представление сотрудников/отраслей промышленности;<br>- отчетность о проблемных вопросах;<br>- иерархический порядок |
| 8.1.4.17 | Система безопасности и охрана труда | Разъяснение обязательств поставщика вспомогательных услуг в соответствии с системой обеспечения безопасности и системой охраны труда организации | Законодательные и обязательные требования, применимые к условиям труда.<br><br>Информация об оценке опасностей и риска |
| 8.1.4.18 | Нормы поведения | Определение социальной ответственности и этической политики | |
| 8.1.5 Завершающие условия | | | |
| 8.1.5.1 | Завершение соглашения | Определение возможных сценариев завершения соглашения об управлении вспомогательными услугами и разъяснения относительно процедуры и требований процесса, критических дат и финансовых последствий | Перечень обстоятельств завершения/расторжения, которые могут быть связаны с:<br>- истечением срока действия;<br>- взаимным соглашением;<br>- отказом сторон;<br>- отсутствием дальнейшего спроса на вспомогательные услуги;<br>- стратегическим решением сторон.<br>Перечень дат (например, первая дата санкционированного окончания, обязательство проинформировать другую сторону и т. д.) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.5.2 | Деятельность по демобилизации | Разъяснение демобилизации и операции передачи деятельности при различных обстоятельствах | Перечень действий по демобилизации включает:<br>- проверки;<br>- аудит;<br>- запасы;<br>- передача:<br>- оборудования;<br>- программного обеспечения;<br>- данных и информации;<br>- документов и документации;<br>- места;<br>- ключи;<br>- исчезновение задач и ответственности;<br>- непрерывность предоставления ключевых вспомогательных услуг поставщиками/субподрядчиками;<br>- способность к передаче, возможности передачи обязанностей альтернативным поставщикам;<br>- обратимость, обязанности по возврату к предыдущему владению |
| 8.1.6 Общие обязательства организации | | | |
| 8.1.6.1 | Основные обязанности организации | Спецификация ожиданий поставщика вспомогательных услуг от клиента. Для определенных обязательств необходима ссылка на индивидуальное соглашение об уровне предоставления услуги | Общее описание обязательств клиента по обеспечению работ, связанных ценах и условий оплаты этих работ (если применимо) , а также , например, информации о:<br>- доступности вспомогательных активов;<br>- инфраструктуре;<br>- коммунальных услугах, месте работы;<br>- местоположении вспомогательных активов;<br>- материалах;<br>- рабочей среде;<br>- документации;<br>- данных;<br>- персонале;<br>- услугах IT;<br>- тестировании;<br>- планах проверок;<br>- оборудовании;<br>- программном обеспечении.<br>Спецификация необходимой доступности и условий (например, в конце соглашения об управлении вспомогательными услугами оборудование может быть возвращено клиенту со всеми данными, хранившими на нем полностью неповрежденными, включая любые личные или частные данные) |
| 8.1.7 Общие обязательства поставщика вспомогательных услуг | | По особым обязательствам необходима ссылка на отдельное соглашение об уровне предоставления услуги | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.7.1 | Общие обязанности поставщика вспомогательных услуг | Разъяснение обязанностей поставщика вспомогательных услуг относительно несоблюдения сроков на этапах (ратификации) валидации и выполнения соглашения | Перечень обязательств:<br>- проверка материального положения и предварительных условий, уведомление в случае, если они не подходящие или нарушают стандарты/законы, или если согласованный результат, возможно, не достижим;<br>- общие обязанности по консультированию с организацией, если время консультаций занимает продолжительное время, то это можно рассматривать как дополнительную вспомогательную услугу;<br>- применимые временные ограничения |
| 8.1.7.2 | Система обеспечения качества и валидации, постоянное улучшение процесса/обязательств | Определение методов, обязательств и ответственности | Описание системы обеспечения качества, которая будет применена, получаемых преимуществ и условий, напрямую воздействующих на соглашение об управлении вспомогательными услугами. Также необходимо описать ориентированность на выполнение основных видов деятельности.<br>Описание процесса улучшения |
| 8.1.7.3 | Бенчмаркинг | Определение методов, обязательств и ответственности | Степень, до которой можно сослаться на бенчмаркинг и передовой опыт.<br><br>Процедуры для описания:<br>- ответственности инициирования бенчмаркинга;<br>- способов проведения;<br>- образцов сравнения;<br>- кто платит за работу сторон и третьих лиц;<br>- последствий от внедрения результатов |
| 8.1.7.4 | Оборудование, материал и рабочая среда | Определение принципов поставки и распределение ответственности.<br><br>Для детализации можно сделать ссылку на отдельное соглашение об уровне предоставления услуги | Владение (передача риска владения), а также существующие договора поставки (законодательные и бизнес условия). Финансовые и налоговые последствия должны быть изучены и представлены.<br><br>Принципы работы с оборудованием, инструментами, материалами, с рабочей средой, которые будут переданы поставщику вспомогательных услуг, а также со всем необходимым для обеспечения предоставления вспомогательной услуги поставщиком |
| 8.1.7.5 | Охрана окружающей среды | Подтверждение того, что работа поставщика вспомогательных услуг проводиться в соответствии с требованиями организации по охране окружающей среды, дополнительно к удовлетворению законодательных и обязательных требований | Положения по:<br>- обработке отходов/вывозу отходов;<br>- предотвращению загрязнения (ликвидные активы, газ, твердые материалы, шум, радиация) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.7.6 | Отчетность | Разъяснение по области применения, содержанию и срокам отчетности поставщика вспомогательных услуг | Отчет поставщика вспомогательных услуг должен содержать, по крайней мере:<br>- статус и/или состояние вспомогательных активов (и/или представительная часть);<br>- резюме выполнения работ за последний период;<br>- опрос по полученным результатам;<br>- ссылка на отчет о предыдущем периоде;<br>- отличие от запланированных условий (например, изменение ожидаемого срока и условий эксплуатации, изменение сервисного обслуживания и т. д.) и необходимые корректирующие действия;<br>- ожидаемые изменения, их воздействия и предложенные меры (например, бюджет);<br>- доказательства событий и обстоятельств, затрагивающих выполнение работ;<br>- усовершенствования и инновации |
| 8.1.7.7 | Персонал поставщика вспомогательных услуг (штат и охрана труда) | Идентификация случаев, в которых поставщику вспомогательных услуг и организации, возможно, понадобится дополнительное соглашение с персоналом поставщика вспомогательных услуг | Например:<br>- наличие представителей;<br>- обязательства по штату и охране труда;<br>- трудовое законодательство (для многонациональных соглашений);<br>- активы для штата и охраны труда;<br>- нарушение общественного порядка;<br>- наблюдение за работой;<br>- изменения в персонале |
| 8.1.8 Трансфер (передача) персонала | | | |
| 8.1.8.1 | Соглашение о передаче занятости | Разъяснение обязательств сторон, с указанием всех значимых третьих лиц и вытекающих из обязательств пассивов и возмещения издержек | Передача трудовых договоров с персоналом поставщику вспомогательных услуг для определенной вспомогательной услуги (если законодательно применимо) |
| 8.1.9 Выбор времени и основные даты | | | |
| 8.1.9.1 | График работ и основные даты | Создание перечня соответствующих дат | Продолжительность соглашения об управлении вспомогательными услугами (способы возобновления и окончания).<br>Для каждого этапа или подэтапа должны быть точно установлены продолжительность и условия (календарные или в зависимости от событий, необходимые для перехода на следующий этап). Это может быть детализированное соглашение об уровне предоставления услуг.<br>Перечень предварительных условий, дата и место подписания, стороны подписания, дату завершения и подписания всех приложений, являющихся частью соглашения |
| | | Разъяснение даты вступления соглашения в силу | Дата того когда и как соглашение об управлении вспомогательными услугами вступит в силу, а также дата подписания и стороны, уполномоченные к подписанию соглашения |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Разъяснение даты начала выполнения работ и полного развертывания работ | Перечень дат:<br>- мобилизации;<br>- внедрения и постановки задачи;<br>- начала предоставления вспомогательной услуги;<br>- начала полной ответственности за выполнение работ (применимый уровень полного предоставления услуги);<br>- обучения персонала;<br>- обмена документами, данными и информацией.<br>Перечень процедур, которые будут применены в этот период |
| | | Разъяснение даты этапов стабилизации и оптимизации | Состояние достижения стабилизации/оптимизации в каждом соглашении об уровне предоставления услуг |
| | | Пролонгация срока соглашения об управлении вспомогательными услугами | Условия и процессы для пролонгации соглашения об управлении вспомогательными услугами и для соглашения об уровне предоставления услуг |
| | | Установленные критические даты окончания соглашения об управлении вспомогательными услугами | Хронологический перечень критических дат относительно завершения соглашения об управлении вспомогательными услугами:<br>- согласованное время истечения срока соглашения;<br>- минимальная продолжительность соглашения;<br>- период/срок предоставления уведомления;<br>- дата истечения срока;<br>- продолжительность пролонгации соглашения, если отсутствует уведомление о завершении соглашения;<br>- дата(ы) оплаты |
| 8.1.10 Соглашение по ценам, условиям оплаты и бухгалтерскому учету | | | |
| 8.1.10.1 | Соглашение по цене | Определение методов оплаты и цены.<br>Разъяснение того, что будет оплачено, какие дополнительные услуги поставщика вспомогательных услуг включены в цену соглашения об управлении вспомогательными услугами.<br>Особые цены могут быть установлены для отдельных соглашений об уровне предоставления услуг | Определение различных этапов и сумм оплаты (например, авансового платежа, если применимо) относительно этапов выполнения работ и предоставления вспомогательных услуг, валюты расчетов и, если применимо, валютные курсы и встречные расходы на:<br>- участие и обязательства клиента;<br>- начало работ и стадию внедрения;<br>- стадию стабилизации и оптимизации;<br>- окончание соглашения об управлении вспомогательными услугами и стадию демобилизации |
| | | Разъяснение относительно авансовых платежей | Правила авансовых платежей |
| | | Разъяснение относительно сроков оплаты | Правила сроков оплаты |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Разъяснение относительно счетов-фактур | Например:<br>- требуемый метод;<br>- форма;<br>- адресат;<br>- содержание;<br>- срок предоставления;<br>- процедура по спорным счетам-фактурам;<br>- исправления;<br>- налоги;<br>- скидка за немедленный платеж.<br>Определение ситуации, в которой счет-фактура может быть выставлена третьему лицу, при этом возникают требования, процесс и время выписки счетов (включая процесс и последствия в случае неплатежа третьим лицом) |
| | | Разъяснение штрафов за просроченные платежи | Правила назначения и оплаты штрафов за просроченный платеж |
| | | Разъяснение заключительного платежа | Правила, которые будут применены при окончании (истечение срока или завершение) соглашения об управлении вспомогательными услугами |
| 8.1.10.2 | Корректировка согласованных цен | Разъяснение критериев корректировки для корректировки согласованной цены | Критерии и метод для перерасчета и корректировок цен вследствие:<br>- изменений в работе;<br>- выбора времени;<br>- сервисного обслуживания;<br>- изменения законодательства;<br>- индексация |
| 8.1.10.3 | Финансовые инструменты | Разъяснение применения финансовых инструментов | Например:<br>- облигации;<br>- гарантийные суммы;<br>- гарантии;<br>- платежи по гарантии;<br>- лица – получатели гарантии |
| 8.1.11 Изменение соглашения | | | |
| 8.1.11.1 | Внесение изменений в соглашение | Разъяснение способов внесения изменений сторонами в соглашение об управлении вспомогательными услугами. | Формальные требования и процессы (включая обмен информацией). Необходимо рассмотреть следующие возможные вопросы относительно изменений:<br>- эксклюзивность предоставления вспомогательных услуг;<br>- выбор времени взаимного информирования;<br>- обстоятельства необходимости исправления соглашения;<br>- задержка при выработке решений, их выполнения и их воздействие на обе стороны;<br>- частичное окончание;<br>- задержка при принятии или отклонении решения; |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | - последствия в случае отклонения;<br>- требования обеспечения документацией;<br>- процесс утверждения/отклонения;<br>- рассмотрение альтернативных подходов для управления изменениями в объеме предоставляемых услуг, не описанных в пределах соглашения об уровне предоставления услуг и тех услуг, которые воздействуют на полные договорные вспомогательные услуги. |
| | | Определение прав и обязательств обеих сторон для изменения вспомогательной услуги, методов, процедур и/или уровня сервисного обслуживания, если того требуют основные виды деятельности или обстоятельства | Перечень соответствующих вопросов, которые должны быть обработаны:<br>- уведомление;<br>- средства передачи (например, запись в течение минут после встречи);<br>- перечисление проблем для уведомления;<br>- требуемое содержание;<br>- предельный срок для уведомления;<br>- форма дополнения или изменения (письменные или иными средствами);<br>- уполномоченные для подписания лица |
| 8.1.12 Невыполнение обязательств сторонами | | | |
| 8.1.12.1 | Невыполнение обязательств поставщиком вспомогательных услуг или организацией | Определения случаев и правил, которые будут применены в случае невыполнения обязательств | Перечень мер, которые будут предприняты, если будет выявлено несоответствие выполнения работ по соглашению об управлении вспомогательными услугами |
| | | Определения правил в случае:<br>- отказа, приостановки или остановки работ;<br>- связи оценки и оплаты работ клиентом или поставщиком вспомогательных услуг | Перечень различных причин, методов и последствий для обеих сторон, включая финансовые последствия отказа, приостановки или завершения |
| 8.1.13 Аудит | | | |
| 8.1.13.1 | Аудиторские процедуры | Разъяснение аудиторских процедур, связанных с соглашением и его последствиями.<br>Деятельность по аудиту и оценке, не описанная в данном пункте, должна стать предметом отдельных пунктов | Организация (или третьи уполномоченные стороны) может запросить проведение аудита (например, выполнения требований безопасности) работы поставщика вспомогательных услуг.<br>Организация может потребовать доступ к результатам внутреннего аудита поставщика вспомогательных услуг.<br>Некоторые организации требуют проведение внешнего аудита процессов организации (например, фармацевтические производители). Поставщик вспомогательных услуг должен дать согласие на проведение такого аудита.<br>В обоих вышеназванных случаях соглашение об управлении вспомогательными услугами должно определить санкционированные аудиты и способ, которым они будут выполнены, а также сторону, которая будет нести расходы по аудиту. В соглашении должны быть указаны способы разрешения всех вопросов, выявленных в процессе аудита |
| 8.1.14 Распределение риска и ответственности | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.1.14.1 | Ответственность и возмещения издержек между сторонами | Разъяснение пределов:<br>- гарантийных обязательств и иных заверений;<br>- неисполнения | Перечень гарантий, выданных или полученных договаривающейся стороной другой стороне, например:<br>- продолжительность гарантии/иных заверений;<br>- срок их действия;<br>- процедура требований по гарантии/иным заверениям;<br>- обязательства и права обеих сторон;<br>- передача гарантии (особенно при приобретении или изменении активов);<br>- обязанности и последствия небрежности или упущения при выполнении необходимых действий.<br>Задолженность по прямому и косвенному ущербу, нанесенного стороной соглашения (включая их субподрядчиков или представителей) другой стороне, например:<br>- возмещение убытков третьим лицам для возмещения нанесенных увечий, гибели и ущерба для имущества;<br>- возмещение имущественного ущерба сторон;<br>- документация относительно способа снижения прямых и косвенных убытков, возникающих при страховании (если применимо).<br>Необходимо рассмотреть субподрядчиков и поставщиков |
| 8.1.14.2 | Чрезвычайные ситуации | Разъяснение принципов, методов, ответственности и предоставления полномочий сторонам в случае чрезвычайных ситуаций | Перечень потенциальных чрезвычайных ситуаций и процедуры, которые должны быть выполнены обеими сторонами для управления чрезвычайной ситуацией включая компенсацию за экстраординарные действия.<br>Перечень обязанностей и действий, которые будут выполнены в чрезвычайных ситуациях |
| 8.1.15 Страхование | | | |
| 8.1.15.1 | Страхование ответственности и возмещение издержек | Определение размера, ответственности и объема страхования, необходимого для покрытия риска обеих сторон | Перечень рисков, которые необходимо застраховать, размер покрытия прямых и косвенных убытков, а так же условия и процедуры страхования.<br>Стороны могут запросить копии страховых соглашений с другими сторонами |
| 8.1.15.2 | Страхование третьих лиц | Определение размера, ответственности и объема страхования, необходимого для покрытия риска обеих сторон и третьих лиц | Перечень рисков, которые необходимо застраховать, должны быть обеспечены и размер страхового покрытия (общие требования к страхованию, страхование работников, страхование увечий людей, ущерб или потеря активов и имущества, и т. д.), а также условия и процедуры страхования.<br>Стороны могут запросить копии страховых соглашений |
| 8.1.16 Форс-мажор | | | |
| 8.1.16.1 | Процедуры при форс-мажоре | Определение случаев, процедур и последствий форс-мажора вне регулирующего права | |
| 8.1.17 Споры, процесс и методы урегулирования споров (расчет) | | | |
| 8.1.17.1 | Конфликты | Разъяснение способа урегулирования конфликтов (например, конфликта интересов/коррупции и мошенничества) | Обмен информацией и иерархическая структура рассмотрения вопросов в случае невыполнения или несоответствующего выполнения работ стороной соглашения об управлении вспомогательными услугами.<br>В случае отказа от совместного урегулирования споров необходимо |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | определить правила, процедуру и график для расчетов, назначений, стоимости, срока и конкретных дат при обращении:<br>- к посредникам;<br>- в арбитраж;<br>- в гражданский суд |
| 8.1.18 Замена активов и деятельность по проектированию | | | |
| 8.1.18.1 | Структура собственности | Определение структуры собственности | Владение связанной собственностью и активами в период действия соглашения об управлении вспомогательными услугами |
| 8.1.18.2 | Изменения активов | Определение методов дополнений и изменений (включая замену активов и смены собственника) | Необходимо рассмотреть финансовые, налоговые и бухгалтерские последствия для каждой стороны при замене активов и рассмотреть все требования к отслеживанию изменений при планировании условного или остаточного жизненного цикла замены |
| 8.1.18.3 | Деятельность по проектам | Определение методов управления и контроля деятельности по проектированию | Необходимо рассмотреть следующие аспекты:<br>- философия замены (на подобный, оптимизация использования, устаревание);<br>- процесс начала проектирования (исследование осуществимости, возможностей, экономическая модель и утверждение);<br>- объем, стоимость и все финансовые ограничения/пороги;<br>- методология заготовки (для организации или поставщика вспомогательной услуги);<br>- управление всеми аспектами проекта, назначение специалиста, консультантов, и применимое строительство и выполнение требований безопасности;<br>- установленные законодательные и обязательные требования, страхование, ответственность и управление риском;<br>- методы управления проектами, отслеживания и обмена информацией;<br>- процесс обеспечения поддержки со стороны вовлеченных поставщика вспомогательных услуг и третьих лиц |
| 8.1.18.4 | Ответственность и риск | Определение перехода обязанностей и рисков | Методы управления перехода активов после установки, включая ответственность за сервисное обслуживание и работу с дефектами, и при завершении соглашения об управлении вспомогательными услугами |

### 8.2 Структура и содержание соглашения об уровне качества предоставления услуги

Следующие таблицы предназначены для подробного описания пунктов соглашения об уровне качества предоставления услуги в согласованных терминах с соглашением об управлении вспомогательными услугами в области управления недвижимостью.

| Условия соглашения об управлении вспомогательными услугами — специальные пункты об уровне качества предоставления услуги | | | |
|---|---|---|---|
| | Элементы соглашения | Назначение | Предполагаемое содержание |
| 8.2.1 Общее описание | | | |
| 8.2.1.1 | Общее описание вспомогательной услуги | Разъяснение объема вспомогательной услуги, которые включены в соглашение об управлении вспомогательными услугами | Описание характера вспомогательной услуги. Описание услуг, а также географического и организационного расположения конечных пользователей, заинтересованных во вспомогательных услугах (см. ниже). Подробные данные можно найти в приложениях, они могут включать в себя следующую информацию:<br>- необходимые шаги по выполнению;<br>- применяемые инструменты, средства, методы (как минимум обязательные);<br>- обучение, включая идентификацию специалиста и обязательные требования к обучению;<br>- расходные детали и материалы;<br>- стандарты и требования к оборудованию и мастерству;<br>- требования техники безопасности, которые должны быть выполнены |
| 8.2.2 Общие процессы организации | | | |
| 8.2.2.1 | Влияние вспомогательной услуги | Определение воздействия вспомогательной услуги на основной процесс | |
| 8.2.3 Общие условия | | | |
| 8.2.3.1 | Определения | Разъяснение терминологии, имеющей отношение к определенным элементам вспомогательной услуги, включая ссылочные стандарты | Определение особых условий для конкретной вспомогательной услуги, если это требуется в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами |
| 8.2.4 Структура и обмен информацией | | | |
| 8.2.4.1 | Организация и участвующие стороны | Разъяснение отношений и взаимодействия между сторонами | Для организации взаимодействия необходимо обеспечить подробное описание организации, включая уполномоченных представителей поставщика вспомогательных услуг и клиента, а также исполнительного персонала и конечных пользователей, их функциях и обязанностях по конкретной вспомогательной услуге:<br>- кто есть кто;<br>- полномочия;<br>- функции;<br>- контактные лица для определенных задач.<br>Перечень других поставщиков услуг, взаимодействующих с конкретной услугой |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.2.4.2 | Обмен информацией и документация, установленные для отдельной услуги | Создание эффективного обмена информацией и документооборота | Информационные процедуры, а также очередные собрания и внеочередные совещания, доступность в случае крайней необходимости, процедуры записи и обновления данных и информации, актуализация существующих документов, отчетность и владение данными |
| 8.2.4.3 | Описание процесса | Разъяснение процесса и временных ограничений | Например:<br>- участвующие стороны;<br>- владелец процесса;<br>- поток информации;<br>- поток материалов (ресурсов);<br>- поток документов;<br>- поток денег;<br>- взаимодействие внутри процесса и с другими процессами |
| 8.2.4.4 | Определенные установившиеся практики запроса на вспомогательные услуги | Разъяснение соответствующих процедур | Установившиеся практики.<br>Если существует общая установившаяся практика запросов на услуги, то на нее необходимо сделать ссылку. Такие установившиеся практики должны быть описаны в общих условиях. Кроме того, частью этих установившихся практик должны стать соответствующие разрешения, подтверждающие документы и порядок бухучета |
| 8.2.4.5 | Особые установившиеся практики предоставления вспомогательных услуг | Разъяснение соответствующих процедур | Установившиеся практики поставки.<br>Если существует общая установившаяся практика предоставления вспомогательных услуг, то на нее необходимо сделать ссылку. Такие установившиеся практики должны быть описаны в общих положениях. Кроме того, частью этих установившихся практик должны стать соответствующие разрешения, подтверждающие документы и порядок бухучета |
| 8.2.4.6 | Документальные свидетельства выполнения и принятия | Разъяснение методов измерения выполнения и процессов контроля (включая контрольные листки, тесты, участников, график времени и т. д.) | Методы измерения выполнения процессов, определение выполнения, сбор данных, сопоставление и расчет:<br>- измерение, подсчет и способы управления (визуальные средства управления, техническое измерение, наблюдение за репутацией, интервью/анкетные опросы);<br>- общее определение уровня предоставления услуги;<br>- оценка третьим лицом.<br>Выполнение услуги должно быть оценено с использованием установленной системы измерений.<br>Следует измерять результаты выполнения поставленных задач.<br>Категории измерений, например: временные границы, KPI, уровни качества и уровня предоставления услуги. Средства и методы управления должны быть определены для мониторинга предоставления услуги.<br>Эти инструменты должны помочь при управлении процессами планирования, организации, контроля и обмена информацией.<br>Организация и поставщик вспомогательных услуг должны иметь входные данные процесса управления. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Описание предоставления услуги, ориентированной на полученные результаты, работает только в сочетании с точно определенными системами обеспечения качества.<br>Процедуры завершения невыполненной работы и обнаружения недостатков, включая процедуры управления отказами при завершенной работе или работа с несоответствиями |
| 8.2.4.7 | Система обеспечения качества и процесс постоянного улучшения | Разъяснение методов поддержания постоянного улучшения | Методы выполнения требований участников |
| 8.2.4.8 | Участие и обязанности организации | Разъяснение того, что организация обязана предоставить поставщику вспомогательных услуг | Например:<br>- помощь;<br>- обучение;<br>- сотрудничество;<br>- доступ;<br>- инфраструктура;<br>- коммунальные услуги;<br>- место (пространство);<br>- оборудование;<br>- средства;<br>- материалы;<br>- ИТ (телекоммуникационные линии, линии данных и т. д.);<br>- информация;<br>- документация;<br>- данные;<br>- персонал;<br>- услуги;<br>- услуги других поставщиков;<br>- наблюдение;<br>- тестирование;<br>- проверка;<br>- подтверждение выполнения услуги.<br>Условия для участия.<br>Объем предоставления полномочий и разрешений поставщику вспомогательных услуг |
| 8.2.4.9 | Внесение изменений в соглашение об уровне предоставления услуг | Разъяснение методов внесения изменений в соглашение об уровне предоставления услуг | Отклонения, которые оправдывают изменения соглашения об уровне предоставления услуги.<br>Метод и процедуры инициирования корректировки цен |
| 8.2.5 Определения и разъяснения | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.2.5.1 | Имущество и активы, связанные со вспомогательной услугой | Определение владения | Определение порядка владения связанным имуществом и активами в течение срока действия соглашения об управлении вспомогательными услугами.<br>Перечень всех налоговых, финансовых и бухгалтерских требований сторон соглашения (включая пороговые значения и финансовую документацию).<br>Обеспечение вовлечения третьих лиц<br>Процедура по замене активов (включая переход гарантийного срока от поставщиков) |
| | | Определение методов для работы с дополнениями, упущениями и изменениями (включая замены) вовлеченных активов и порядком владения | |
| | | Определение передачи обязанностей и гарантий | |
| 8.2.5.2 | Спецификация вспомогательной услуги | Разъяснение вспомогательной услуги, которая будет предоставлена | Например:<br>- качество вспомогательной услуги;<br>- охват каждой вспомогательной услуги;<br>- требуемый уровень компетентности;<br>- объем вспомогательной услуги (параметры), особенно если услуга сезонная;<br>- уровень предоставления вспомогательной услуги;<br>- место выполнения работ (местоположение);<br>- применимые стандарты;<br>- установленные методы;<br>- выбор времени (включая продолжительность, частоту, порядок, задержки и т. д.);<br>- количество;<br>- период времени (например, 08:00 и 16:00);<br>- время, даты;<br>- продолжительность, интервалы, этапы;<br>- графики (включая начало и завершение предоставления вспомогательной услуги);<br>- назначенное время;<br>- частота;<br>- минимальное и максимальное время между запросом и началом работы;<br>- инициирующее событие, которое вызывает начало работы.<br>Если применимо, то человеко-часы, дни, года. |
| 8.2.5.3 | Согласованные результаты/цели | Определение согласованного результата | Перечень критериев фактического выполнения вспомогательной услуги, включая например:<br>- после каждого эксперимента, комнаты и мебель лаборатории, включая сливы, должны быть чистыми и стерильными согласно установленным требованиям |
| 8.2.5.4 | Спецификация услуг/выходов/частоты не включенных услуг | Спецификация обязательств по взаимодействию поставщика вспомогательных услуг и клиента | Исчерпывающий перечень операций и частичных услуг (услуги, ответственность за которые возложена только частично, или участие в работе других поставщиков вспомогательной услуги), которые связаны с работами по соглашению об управлении вспомогательными услугами, но не включены в него или могут быть включены при определенных условиях |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.2.5.5 | Оборудование, материалы и рабочая среда | Идентификация всех установленных уведомлений/информации, требуемой организацией и поставщик вспомогательных услуг | Средства (включая транспорт), оборудование, инструменты, материалы (включая запасные части, оснастку, расходные материалы и т. д.), рабочая среда, а также как их качество, которые будут обеспечены поставщиком вспомогательных услуг и их владельцами (передача риска владения).<br>Например:<br>- процесс материально-технического снабжения и стратегия поставок, включая информацию;<br>- ответственность поставщиков;<br>- порядок владения;<br>- требуемое качество;<br>- источник поставок (первоначальный или нет);<br>- ответственность и место хранения;<br>- снабжение поставщиком вспомогательной услуги или иным поставщиком;<br>- процедура по размещению заказа запасных частей;<br>- последствия не размещения или позднего размещения заказа поставщиком вспомогательной услуги;<br>- изменения типов запасных частей;<br>- последствия не размещения заказа на вспомогательные активы организацией;<br>- доступность и срок поставки;<br>- скидки |
| 8.2.5.6 | Дополнительные вспомогательные услуги | Идентификация согласованного перечня дополнительных вспомогательных услуг, которые может предложить поставщик вспомогательных услуг | Перечень дополнительных вспомогательных услуг, которые могут быть заказаны клиентом. Они должны быть описаны подробно, включая любые специальные установившиеся практики размещения заказа, поставки и калькуляцию цен, которые не установлены в стандартных процедурах.<br>Например:<br>- управление проектированием и управление проектами главного ремонта и замен, операций по переоснастке и т.д.;<br>- служба поддержки для связанных услуг;<br>- определение различных конечных пользователей организации или групп конечных пользователей для общих услуг;<br>- подробная техническая консультация;<br>- обучение и/или поддержка по управлению изменениями;<br>- долгосрочная оптимизация сервисного обслуживания;<br>- незначительные работы.<br>Способ предоставить дополнительные вспомогательные услуги и способы их принятия должны быть описаны в соглашении об управлении вспомогательными услугами |
| 8.2.5.7 | Процесс разрешения конфликта, процедуры управления несоответствиями | Разъяснение методов решения вопросов, связанных с предоставлением вспомогательных услуг | Процедуры обмена информацией и иерархического распространения в случае невыполнения или несоответствия в выполнении стороной соглашения об управлении вспомогательными услугами.<br>Разрешения на отклонения от установленного уровня предоставления вспомогательной услуги и последствия их применения |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.2.6 Обязательства и требования | | | |
| 8.2.6.1 | Система безопасности, экологии, охраны труда и здоровья | Разъяснение особых установленных законодательных и обязательных требований к поставщику вспомогательной услуги и клиенту | Перечень установленных требований и документация.<br>Спецификация мер обеспечения соответствия законодательным и обязательным требованиям в области безопасности, экологии, охраны труда и здоровья персонала и общественности |
| 8.2.6.2 | Начало работы и процесс выполнения | Определение требований процесса и критических дат | Перечень дат:<br>- мобилизации;<br>- выполнения и постановки задачи;<br>- начала предоставления вспомогательной услуги;<br>- начала полной ответственности за выполнение работ (уровень полного рабочего режима предоставления услуги);<br>- обучение персонала;<br>- обмен документами, данными и информацией |
| 8.2.6.3 | Завершение предоставления вспомогательной услуги | Определение требований процесса и критических дат | Например:<br>- демобилизация;<br>- передача оборудования;<br>- данные и информация;<br>- место (пространство);<br>- ключи;<br>- вывод из задач и ответственности;<br>- передача документов |
| 8.2.7 Цены, условия оплаты и бухгалтерский учет | | | |
| 8.2.7.1 | Цена | Разъяснение цен, связанных с предоставлением вспомогательной услуги, в соответствии с типом принятого соглашения об управлении вспомогательными услугами | Структура/график цен.<br>Специальные скидки для субподрядчиков/поставщиков |
| 8.2.7.2 | Требования к счет-фактурам | Разъяснение требований к счет-фактурам | Требования, процесс и график работы со счет-фактурами, включая процесс и последствия в случае неплатежа третьим лицом.<br>Требования к счет-фактуре, если она должна быть выдана третьему лицу |
| 8.2.7.3 | Система оплаты выполнения работ | Определение методов оплаты, применяемых критериев и ограничений | Возможные компенсации за отказ поставить согласованную вспомогательную услугу (включая срок ) и премия/стимулирование за выполнение или досрочное выполнение работ.<br>Спецификация суммы/метода расчета и оснований для оплаты:<br>- необходимые доказательства;<br>- ограничения (максимальная сумма).<br>Компенсацию следует рассматривать, как способ обеспечить ситуацию, в которой на проблемы одной из сторон можно быстро отреагировать, а не как компенсацию за убытки, полученные в результате отказа (см. несоответствия).<br>Премии могут быть оправданы, только если предоставленная услуга приносит существенные положительные результаты организации клиента |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8.2.7.4 | Денежные средства на отстаивание интересов организации | Разъяснение случаев, когда организация наделена правом не оплачивать услуги | Например, ситуация, когда поставщик вспомогательных услуг не поставляет вспомогательную услугу в соответствии с графиком |
| 8.2.7.5 | Работа с наличными денежными средствами | Разъяснение ситуаций, когда поставщик вспомогательных услуг может использовать наличные денежные средства в особых ситуациях для клиента | Процедуры работы поставщика вспомогательных услуг с наличными денежными средствами организации |
| 8.2.8 Приложения | | | |
| 8.2.8.1 | Справочные документы | Идентификация ссылочной документации, необходимой для поставки вспомогательной услуги | Например:<br>- спецификация объемов работ;<br>- прайс-листы;<br>- инструкция по эксплуатации и техническому обслуживанию;<br>- чертежи;<br>- соответствующие правовые документы;<br>- договоры аренды;<br>- разрешения |

## Приложение ДА
## (справочное)

## Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам Российской Федерации

Таблица ДА.1

| Обозначение ссылочного европейского стандарта | Степень соответствия | Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта |
|---|---|---|
| EN 15221-1:2006 | IDT | ГОСТ Р 57271.1—2016/EN 15221-1:2006 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 1. Термины, определения и область применения» |
| Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта:<br>- IDT — идентичный стандарт. | | |

УДК 659.562:62-192:006.354 ОКС 03.100.40 Т59

Ключевые слова: актив, демобилизация, комплексная оценка, иерархический, порядок, эксклюзивность, функциональный подход, система оплаты по факту выполненных работ, мобилизация, открытый обмен информацией, обратимость, субподрядчик, способность к передаче, заявление о намерении

Редактор *К.В. Костылева*
Технический редактор *В.Ю. Фотиева*
Корректор *П.Я. Митрофанова*
Компьютерная верстка *Е.О. Асташина*

Сдано в набор 06.11.2016. Подписано в печать 22.12.2016. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 3,76. Тираж 26 экз. Зак. 3255.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru