
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
57271.4—
2016/
EN 15221-4:
2011

**МЕНЕДЖМЕНТ
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ
В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ**

Часть 4

**Таксономия, классификация
и структура управления**

(EN 15221-4:2011, «Facility management — Part 4: Taxonomy, classification and structures in facility management», IDT)

Издание официальное



Москва
Стандартинформ
2017

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «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. № 1859-ст

4 Настоящий стандарт идентичен европейскому стандарту EN 15221-4—2011 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 4. Таксономия, классификация и структура управления недвижимостью» (EN 15221-4:2011, «Facility Management — Part 4: Taxonomy, classification and structures in facility management», IDT).

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

Европейский 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 ВВЕДЕНИЕ

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 (www.gost.ru)

© Стандартинформ, 2017

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 Происхождение понятия «вспомогательная продукция» и модель взаимосвязи	5
5 Описание стандартизованной вспомогательной продукции	12
Приложение А (справочное) Графическое представление карты вспомогательной продукции	47
Приложение В (справочное) Дополнительные комментарии к спецификации вспомогательной продукции	54
Приложение С (справочное) Графическое представление матрицы процесса в управлении недвижимостью	66
Приложение D (справочное) Структуры	69
Приложение Е (справочное) Затраты и доходы в управлении недвижимостью	72
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам Российской Федерации	78
Библиография	79

Введение

В стандарте ЕН 15221-1 управление недвижимостью определено как совокупность процессов, поддерживающих основную деятельность организации. Согласно этому определению управление недвижимостью предусматривает такую модель ведения бизнеса, которая поощряет организацию к оптимизации своих вспомогательных подразделений. Основной задачей является повышение эффективности основной деятельности организации за счет оптимизации предоставления поддерживающих услуг и взаимодействия сторон.

Доступность ресурсов, необходимых для содействия развитию знаний, инноваций и повышения эффективности бизнеса, играет важную роль. Она нужна для поддержки или улучшения конкурентных преимуществ успешной бизнес-организации или общественной организации. Таксономия обеспечивает структуру, в рамках которой знания можно идентифицировать, классифицировать и сделать их более доступными для специалистов.

Существует множество различных определений таксономии, но наиболее распространено следующее: таксономия — система классификации для улучшения управления информацией. Таксономия способствует повышению возможностей пользователей поддерживать и улучшать свои бизнес-процессы. Основной вопрос в том, как использование таксономии может улучшить деятельность бизнеса. Поэтому структура таксономии должна соответствовать бизнес-процессам так, чтобы пользователь мог на интуитивном уровне управлять доступной информацией.

Настоящий стандарт обеспечивает таксономию (систематизацию) с такой моделью отношений, которая объединяет модель управления недвижимостью, матрицу процессов, структуру продукции/услуг и систему классификации. Это помогает в устранении барьеров на пути международной торговли.

Настоящий стандарт использует термин «продукция» в соответствии с ИСО 9000—2011, который определяет продукцию как результат процесса. В контексте управления недвижимостью продукция — результат процесса и соответствующих действий/работы со вспомогательными (недвижимыми) активами.

Стандартизованная (классифицированная) вспомогательная продукция — четко определенный (превращенный в товар) и иерархически организованный набор вспомогательных услуг. Эти услуги выбраны из большого набора (нестандартизованных) вспомогательных услуг для обеспечения основания стандартизации в области определения процесса, распределения расходов, проведения тендеров и т. д.

МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ
В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Часть 4

Таксономия, классификация и структура управления

Facility management. Part 4. Taxonomy, classification and structures of management

Дата введения — 2017—12—01

1 Область применения

Управление недвижимостью охватывает и объединяет очень широкий спектр процессов, продукции/услуг, мероприятий и объектов. Настоящий стандарт рассматривает понятие добавленной стоимости, т. е. увеличение стоимости за счет добавления стоимости вспомогательных услуг к основным процессам или основной деятельности организации¹⁾. Поэтому настоящий стандарт вводит понятие стандартизированной (классифицированной) вспомогательной продукции.

Область применения настоящего стандарта должна обеспечить таксономию для управления недвижимостью, которая включает:

- соответствующие взаимосвязи между элементами и их структурами в управлении недвижимостью;
- определения терминов и их содержание, чтобы стандартизовать понятие вспомогательной продукции и обеспечить базу для международной торговли, управления данными, распределения расходов и бенчмаркинга;
- высокую классификацию и иерархическую структуру кодирования для стандартизации вспомогательной продукции;
- расширение основной модели управления недвижимостью, приведенной в EN 15221-1, добавлением временной шкалы в форме цикла PDCA (планирование, выполнение, проверка, действие);
- установление связей между существующими затратами и структурами управления недвижимостью;
- согласование с требованиями к основной деятельности организации.

Дополнительная польза от настоящего стандарта:

- переориентация на вовлечение в процесс клиентов, а не ориентация на конкретные виды активов;
- гармонизация на верхнем уровне различных существующих законодательных и обязательных требований, норм и правил, имеющих значение для организации ее основной деятельности.

¹⁾ Приведенные в настоящем стандарте положениями следует руководствоваться при применении международных стандартов, работе с зарубежными партнерами и анализе данных международных документов. В остальных случаях при использовании настоящего стандарта необходимо в первую очередь руководствоваться национальными требованиями в этой области.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

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

EN 13306 Maintenance — Maintenance terminology (Техническое обслуживание. Терминология)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 Общие термины таксономии, связанные с управлением недвижимостью

3.1.1 **адаптируемость** (adaptability): Возможность (способность) изменения таких характеристик, как объем, функция, пространство, для обеспечения соответствия новым требованиям.

Примечание 1 — Адаптируемость состоит:

- из эластичности: возможности изменения объема;
- общности: возможности изменения функций;
- ликбюсти: возможности изменения распределения пространства.

Примечание 2 — Термин «удобство использования» определен в ИСО 9241.

3.1.2 **классификация** (classification): Способ группировки и разделения на категории элементов с аналогичными характеристиками (атрибутами).

3.1.3 **менеджер по управлению недвижимостью** (facility manager): Специалист, ответственный за управление недвижимостью в организации, являющийся единственным связующим звеном с клиентами на стратегическом уровне; осуществляющий работу по управлению недвижимостью организации, обеспечивающий повышение качества и постоянное улучшение, руководящий стратегическими проектами и решающий стратегические задачи в области управления недвижимостью.

Примечание — Если менеджер по управлению недвижимостью является членом правления организации, он также может быть назван главным инженером по техническому обслуживанию и эксплуатации помещений (CFMO) или исполнительным директором по управлению недвижимостью (CFE).

3.1.4 **вспомогательные процессы (в области управления недвижимостью)** (facility process): Поддерживающие процессы, которые объединяет и которыми управляет процесс управления недвижимостью.

Примечание 1 — Выходом вспомогательного процесса в области управления недвижимостью является вспомогательная продукция.

Примечание 2 — Вспомогательные процессы подразделяются на вспомогательные процессы на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

3.1.5 **карта продукции управления недвижимостью** (FM-product map): Карта, отображающая структуру стандартизованной (классифицированной) вспомогательной продукции в управлении недвижимостью.

Примечание — Введенный в ИСО 9000 термин «продукция», охватывает в настоящем документе услуги, программное обеспечение и компьютерную аппаратуру.

3.1.6 **иерархия** (hierarchy): Структура уровней, в которых каждый уровень включает более низкие уровни.

Примечание — В таксономии часто используется иерархическая структура. Обычно она связывает тип с подтипом, иногда это называется «отношение отцы и дети».

3.1.7 **недвижимое имущество** (real estate): Земля в совокупности со всем, что на ней расположено, например, зданиями и другими сооружениями.

3.1.8 **стандартизованная вспомогательная продукция в области управления недвижимостью** (standardised facility product): Набор классифицированных и иерархически организованных вспомогательных услуг; термин «стандартизированная вспомогательная услуга» может быть использован в качестве синонима.

Примечание 1 — В соответствии с ИСО 9000 термин «продукция» обозначает выход процесса (в настоящем документе — вспомогательного процесса). Выходов может быть один или несколько: материалы (для

компьютерной аппаратуры) или нематериальная продукция (программное обеспечение), расходные материалы или услуги, которые поддерживают основную деятельность организации и ее свойства.

П р и м е ч а н и е 2 — Термин «вспомогательная продукция» был выбран из-за его большей товарной и поэтому более удобной к сопоставлению природы (с возможностью классификации), что облегчает проведение бенчмаркинга, в то время как термин «вспомогательные услуги» обычно имеет более индивидуальную и специализированную природу. Термин «продукция» был определен с точки зрения клиента, принимая во внимание различные традиции.

П р и м е ч а н и е 3 — В настоящем стандарте термины «физический», «недвижимый», «вспомогательный» актив или услуга (см. ЕН 15221-1) означает актив или услугу, которые помогают сделать основную работу более легкой (поддерживать основные виды деятельности). Этот термин охватывает очень большую область производственной деятельности, заканчивающуюся в итоге одним листом бумаги, которая должна быть куплена, сохранена, представлена, переплетена, заархивирована и переработана. Такие материальные активы, как здание или листок бумаги, всегда встраиваются в деятельность и запасы организации.

3.1.9 структура (structure): Набор классов, групп и категорий и их взаимосвязи.

3.1.10 поддерживающие процессы (support processes): Все виды деятельности, не относящиеся к основным видам деятельности (неосновные действия).

П р и м е ч а н и е — Для целей настоящего стандарта поддерживающие процессы, которые интегрируются и осуществляются с помощью управления недвижимостью, называются вспомогательными процессами.

3.1.11 таксономия (taxonomy): Наука о принципах и практике классификации.

П р и м е ч а н и е — Карта знаний в таксономии, как правило, представляется в виде специально разработанного словаря терминов и фраз. Обычно классификация информации соответствует предполагаемым естественным отношениям. В более совершенных системах управления информацией, которые должны способствовать улучшению возможности пользователей поддерживать и улучшать свою бизнес-деятельность, классификация представляет серию иерархических групп, которые легче идентифицировать, изучить или найти их местоположение.

3.1.12 арендатор (tenant): Физическое или юридическое лицо, которое временно владеет или платит арендную плату за недвижимое имущество, принадлежащее другой стороне (арендодателю).

3.2 Финансовые и административные термины и определения

П р и м е ч а н и е — При сборе, записи или регистрации информации о затратах на вспомогательную продукцию, а также при распределении этих затрат по видам продукции необходимо указать на характер затрат и доходов. Далее приводятся термины для различных видов затрат и их определения, используемые в настоящем стандарте. Для более подробных определений настоящий стандарт рекомендует обращаться к национальным или международным стандартам по финансовой отчетности.

3.2.1 управление активами (asset management): Деятельность по оптимизации затрат на всех этапах жизненного цикла вспомогательных активов, имеющих ценность для организации.

П р и м е ч а н и е — В контексте управления недвижимостью — это работа по управлению вспомогательными активами организации. При этом стандартизованная вспомогательная продукция, связанная с вспомогательными активами, помогает при предоставлении вспомогательных услуг или услуг, поддерживающих основную деятельность.

3.2.2 стоимость капитала (cost of capital): Проценты, выплачиваемые инвесторам за капитал, и условия их выплаты.

3.2.3 стоимость улучшения первоначальной производительности (затраты на улучшение) [cost of enhancement of initial performance (improvement costs)]: Затраты, необходимые для улучшения способности вспомогательной продукции (услуг) удовлетворять новым повышенным требованиям.

3.2.4 амортизация (depreciation): Предполагаемое или ожидаемое снижение стоимости актива.

3.2.5 отдел учета затрат на управление недвижимостью (FM cost centres): Подразделение бухгалтерского управления, которое занимается учетом затрат на управление недвижимостью.

3.2.6 материальные затраты/затраты на материалы (material costs/costs of materials): Затраты на товары (например, расходные материалы, инструменты, запасные части).

3.2.7 персональные затраты/затраты на персонал (personnel costs/costs of personnel): Расходы на зарплату персонала (годовой оклад, включающий социальные выплаты и налоги, отпускные, пособия, премии и проценты от прибыли) и другие затраты.

3.2.8 отдел учета затрат на основные виды деятельности (primary activity cost centres): Подразделение бухгалтерского управления, которое занимается затратами на основные виды деятельности.

Примечание — Данное подразделение обычно не зарабатывает прибыль для организации.

3.2.9 доход (revenue): Экономическая выгода организации.

Примечание — Затраты и доходы связаны со временем их получения, поэтому затраты не обязательно равны расходами доход по определению не равен просто приходу.

3.2.10 налоговые затраты (tax costs): Затраты организации на обязательные платежи, такие как налоги, взносы и НДС (налог на добавленную стоимость).

3.3 Определения основных видов стандартизованной вспомогательной продукции

Примечание — Вспомогательная продукция иерархически структурирована. В настоящем стандарте приведены общие принципы структурирования. В настоящем разделе приведены основные термины. Структура соответствует примерам, приведенным в ЕН 15221-1, с незначительными изменениями. Более подробное определение стандартизованной вспомогательной продукции, а также определение продукции на более низких уровнях приведено в разделе 5.

3.3.1 поддержка бизнеса (business support): Услуги, поддерживающие главным образом управляющие процессы организации, например, юридические услуги.

3.3.2 клининг, очистка, уборка (cleaning): Услуги, связанные с гигиеной и чистотой, которые поддерживают надлежащие производственные условия и помогают поддерживать активы в хорошем состоянии.

3.3.3 охрана здоровья, труда, техника безопасности и охрана окружающей среды [Health, Safety, Security and Environment (HSS&E)]: Услуги, защищающие от внешних опасностей или внутренних рисков имущество, здоровье и благосостояние людей и обеспечивающие безопасную и устойчивую окружающую среду.

3.3.4 гостеприимство (hospitality): Услуги, обеспечивающие гостеприимную рабочую среду, в которой люди могут чувствовать себя комфортно и в которой им обеспечен радушный прием.

3.3.5 ИКТ (ICT): Услуги, связанные с информационно-коммуникационными технологиями.

3.3.6 логистика (logistics): Услуги, связанные с транспортировкой и хранением товаров, информации и улучшения соответствующих процессов.

3.3.7 специфика организации (organisation specific): Услуги, связанные с людьми и организацией, которые являются специфичными для данного типа организации или отрасли.

3.3.8 прилегающая территория (outdoors): Услуги, связанные с прилегающими территориями, включающие уход за земельным участком, обеспечение работы автостоянки, ландшафтный дизайн и т. д.

3.3.9 особые виды основной деятельности (специфика производственного сектора) [primary activity specific (Industry sector specific)]: Услуги, связанные с пространством и инфраструктурой, которые являются специфичными для данного типа организации или отрасли.

Примечание — Бойлер, например, может быть использован для отопления здания или для создания пара для производственных процессов. Последнее следовало бы отнести к данному виду услуг, чтобы сделать инвестиции и энергию, используемые в здании, сопоставимыми с другими зданиями, а производственные процессы сопоставимыми с подобными производственными процессами и, таким образом, провести бенчмаркинг.

3.3.10 пространство (размещение) [space (accommodation)]: Услуги по предоставлению помещений, такие как проектирование и строительство, приобретение или аренда помещений, включая администрирование и управление пространством и его использование.

Примечание 1 — Эти услуги включают в себя коммунальные услуги и техническую инфраструктуру (техническое оборудование зданий) и, как результат, обеспечивают комфортный климат и снабжают здание освещением/затемнением, электроэнергией, водой и газом.

Примечание 2 — Инвестиционные затраты на производственную инфраструктуру обычно включают в затраты на размещение. В результате услуги по обеспечению производственной инфраструктуры на этом уровне не могут быть выделены как отдельный вид услуг.

Примечание 3 — Термин «пространство» имеет несколько значений. Данное определение следует применять в контексте стандартизованных вспомогательных услуг.

3.3.11 устойчивое развитие (sustainability): Состояние, в котором компоненты экосистемы и их функции сохраняются для нынешних и будущих поколений.

Примечание — См. ИСО 15392 «Устойчивость при строительстве зданий».

3.3.12 рабочее место (workplace): Услуги по снабжению, связанные с обеспечением производственных условий, например обеспечение мебелью и оборудованием, а также обслуживанием арендаторов.

4 Происхождение понятия «вспомогательная продукция» и модель взаимосвязи

4.1 Общие положения

Принципиальной задачей процесса управления недвижимостью (обеспечивающего предоставление вспомогательных услуг или вспомогательной продукции) является эффективная поддержка основных процессов организации, поэтому их согласование имеет фундаментальное значение.

В области управления недвижимостью существует множество разных подходов к определению, структурированию и распределению затрат. Различные требования не могут быть удовлетворены с помощью единственной структуры затрат. Поэтому настоящий стандарт содержит универсальные методы классификации иерархической организованной и стандартизованной вспомогательной продукции, которые делают возможным непротиворечивое распределение затрат и улучшают возможности комбинирования, анализа и представления информации. Термин «продукция», установленный в ИСО 9000, использован в настоящем стандарте для обозначения услуг, программного обеспечения и компьютерной аппаратуры.

Карта стандартизованной вспомогательной продукции обеспечивает основу:

- для унификации требований при предоставлении услуг;
- для распределения и сравнения затрат;
- для постоянной оценки качества и эффективности работы;
- для проведения я бенчмаркинга между организациями и на международном уровне.

Создание перечня стандартизованной вспомогательной продукции высокого качества позволит организациям улучшить внутренние процессы и снизить затраты и в дальнейшем с уверенностью стать образцом сравнения (бенчмаркой) для других подобных организаций.

Детальное структурирование затрат требует времени и усилий. Каждая организация должна самостоятельно определить соответствующий уровень детализации своей системы распределения затрат. При этом организация должна быть способной к внедрению стандартизованной вспомогательной продукции высокого качества, содержащейся в настоящем стандарте.

4.2 Универсальные структуры описания вспомогательной продукции

В области управления недвижимостью существуют различные виды связи между информацией и затратами. Информацию можно отобразить различными способами в виде различных структур. Различные связи не могут быть обеспечены одной-единственной структурой (затрат), потому что обычно в организации существует более одной независимой структуры. В настоящем стандарте для объединения и оценки информации и активов в представлены общие структуры и методы распределения затрат. В управлении недвижимостью различные частично пересекающиеся структуры (структуры затрат, виды деятельности и вспомогательной продукции, процессы, ресурсы, этапы жизненного цикла, строительные участки, коммунальные услуги, сеть ИКТ и т. д.) сводятся к минимальному набору из трех универсальных структур, необходимых для описания вспомогательной продукции.

Если организация принимает за основу предлагаемую структуру, то у нее появляется возможность сравнивать затраты на стандартизованную вспомогательную продукцию с затратами на отдельные вспомогательные услуги в соответствии с существующей структурой затрат. В дальнейшем эти возможности могут быть усилены за счет применения компьютерных систем учета.

К определенному моменту существования организации информации о затратах, полученной на основе бухучета, будет недостаточно и может возникнуть потребность в физических данных или измерениях, выраженных не в денежном эквиваленте (м^2 , $\text{kW}\cdot\text{ч}$ и т. д.). В этом случае целесообразно использовать улучшенные системы учета, например, CAFM¹⁾.

¹⁾ Computer Aided Facility Management — Система автоматизации управления недвижимостью.

Структуры видов деятельности и вспомогательных активов могут быть объединены и представлены в виде матрицы. Если в эту матрицу добавить информацию о затратах в качестве третьей структуры, то можно получить трехмерную структуру (каждая размерность представляет независимую универсальную структуру) и отобразить результат в форме куба (см. рисунок 1). Куб, представленный на рисунке 1, можно использовать в качестве модели для демонстрации того, что каждая структура является действием, активом, затратами или их сочетанием. «Четвертое измерение» содержит информацию о заказчике вспомогательной продукции (клиенте или потребителе), а также о ценообразовании, выставлении счета и оплате вспомогательной продукции.

Важно отобразить точное различие между вспомогательными активами (материально-вещественное имущество, компьютерная программа, материалы, энергия и т. д.) и деятельностью (действие, выполнение, рабочий процесс). Например, при строительстве стены кирпич и раствор (вспомогательные активы или объекты для приложения действий) используются при кладке кирпича (конкретное действие) для возведения стены. Стена становится частью актива (объекта) «здания», которое, в свою очередь, необходимо для обеспечения продукции из области «Пространство». Ту же стену (объект) необходимо в конечном счете сломать или перекрасить. При таком подходе требуются универсальные структуры (размерности), которые могут быть свободно объединены (например, действие «клининг» может быть применено к этажам, коврам, окнам, стенам, машинам и т. д.), а структура «активы» может также быть использована для других целей (например, управление активами или обслуживание оборудования, планирование ремонта). Цель состоит в том, чтобы использовать одни и те же данные и терминологию по всему жизненному циклу вспомогательного актива.

Фактически все существующие структуры можно объединить и сварнить со структурой затрат в качестве составляющей третьего измерения. Попытки свести этот куб к одномерной оси приводят к повторению элементов других структур или потере части информации. Для ухода от одномерности разграниченные объемы трех измерений определены как продукция.

В настоящем стандарте использованы существующие структуры (если применимо), особенно существующие структуры затрат и активов. При этом структура действий в большинстве случаев требует дальнейшей стандартизации в процессе управления недвижимостью.



Рисунок 1 — Образец представления продукции в виде трехмерной структуры

4.3 Модель взаимосвязей в управлении недвижимостью

На рисунке 2 приведена модель взаимосвязей в управлении недвижимостью, которая помогает соединить следующие структуры:

- карта продукции (см. раздел 4), которая включает стандартизованную вспомогательную продукцию (см. раздел 5);

- б) активы, связанные с двумя направлениями «Пространство и инфраструктура» и «Люди и организация» в соответствии с ЕН 15221-1:2006 (см. раздел 4);
 с) стратегические, тактические и оперативные уровни, установленные в модели управления недвижимостью в соответствии с ЕН 15221-1:2006 (см. раздел 6);
 д) матрица процессов/деятельности в области управления недвижимостью, объединенная с циклом PDCА, в соответствии с ИСО 10014:2006 (см. раздел 6) для процессов/действий;
 е) структура затрат, которую часто разделяют на следующие основные части: капитальные затраты, затраты на персонал, материальные затраты и амортизация в соответствии с ИСО 10014:2006 (см. раздел 7), как это сделано, например, в международных стандартах по финансовой отчетности (IAS);
 ф) структура доходов, приводящая к той стороне договора, которая заказывает продукцию и платит за нее (организация или подразделение организации).

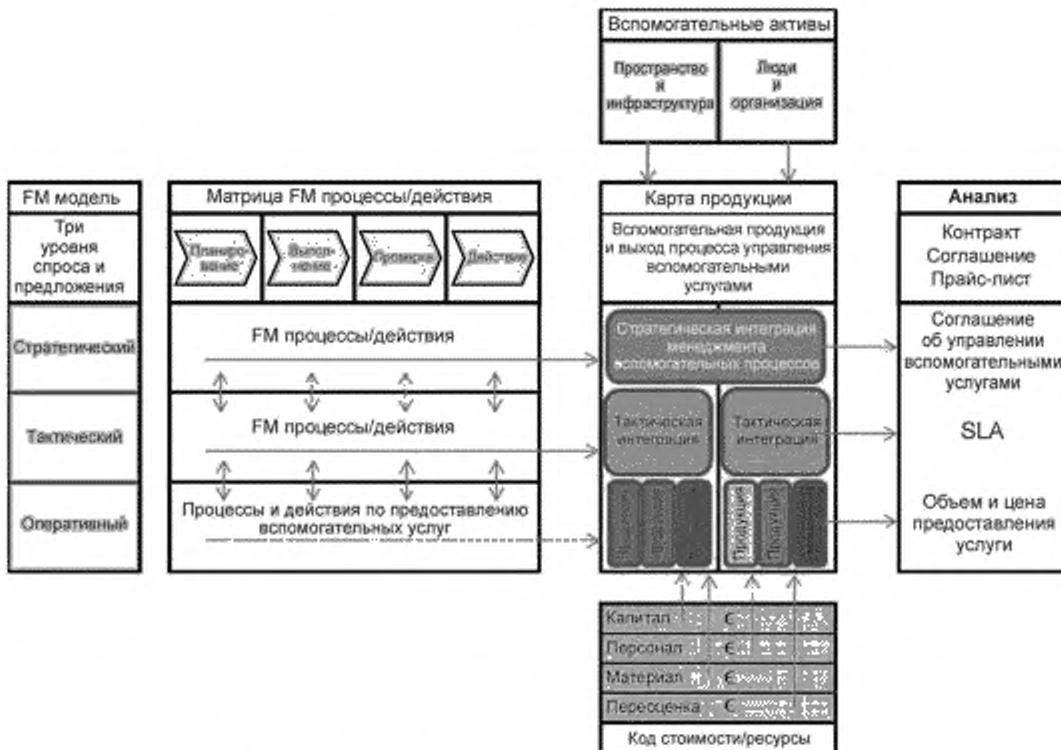


Рисунок 2 — Модель взаимосвязей в управлении недвижимостью

На стратегическом уровне вспомогательная продукция связана с интеграцией вспомогательных процессов в общую систему процессов (см. ЕН 15221-1). Стратегические процессы обеспечивают перевод требований организации на стратегическом уровне в требования к процессам на тактическом уровне. Дополнительно на стратегическом уровне существует набор горизонтальных или центральных функций, требующих организации их управления на этом уровне.

На тактическом уровне в соответствии с ЕН 15221-1 процессы подразделяются на две основные группы: первая группа интегрирует процессы «Пространство и инфраструктура», а вторая группа — «Люди и организация».

После тактического уровня следует оперативный уровень, на котором происходит дальнейшая детализация вспомогательной продукции, как показано на рисунке 3. Этот рисунок дополняет карту продукции (матрица вспомогательные активы/действия), приведенную в центральной части рисунка 2. На каждом этапе цикла PDCА на рисунке 3 приведено типовое число действий. Этот цикл применим на всех уровнях, в каждом подпроцессе и/или по отдельному виду деятельности (см. приложение С).

Вспомогательные активы		Пространство и инфраструктура		Люди и организация	
Действия/подпроцессы					
Интеграция на стратегическом уровне (PDCA)					
Интеграция на тактическом уровне (PDCA)					
Планирование		Планирование производственное			
Действия		Производственное производство			
Планирование		Действия, такие как, например, получение, возврату или ликвидации строительства недвижимости			
Выполнение		Управление			
Действия		Действия			
Действия		Эксплуатация			
Действия		Техническое обслуживание			
Действия		Учет			
Действия		Действия			
Действия		Контроль			
Действия		Действия			
Действие		Качество документов			
Действия		Выполнение улучшений			
Действия		Действия			
Действия		Запись на персонал			
Действия		Запись на материалы			
Действия		Амортизация материальных ресурсов			

Рисунок 3 — Карты видов вспомогательной продукции (матрица активов/действия со стандартизованными видами вспомогательной продукции) с типовым перечнем действий для оперативного уровня (для других уровней см. приложение А.1)

Каждое пересечение строки и столбца в матрице можно определить как процесс производства продукции. Действия (подпроцессы) и вспомогательные активы (объекты) используются для описания вспомогательных процессов (см. рисунок А.1). Далее затраты (ресурсы) распределяются по этим процессам. Уровень детализации организации определяют самостоятельно исходя из особенностей своей деятельности. Для практических целей и ясности понимания настоящий стандарт определяет реально существующее число видов стандартизованной вспомогательной продукции в подробной матрице. Подобные универсальные виды вспомогательной продукции распространены в большинстве отраслей промышленности и организаций. Полученную карту вспомогательной продукции легко понять и использовать, поскольку ее можно расширить с целью соответствия индивидуальным потребностям организаций.

В дополнение к универсальным стандартизованным видам вспомогательной продукции под строкой «Пространство и инфраструктура» добавлен вид вспомогательной продукции под названием «Специфичные виды для основной деятельности», под строкой «Люди и организация» добавлен вид продукции под названием «Специфика организации». Эти категории продукции позволяют отдельным организациям адаптировать карту продукции и включать в нее определенные элементы, специфичные для данной организации.

В разделе 5 приведено описание каждого вида стандартизованной вспомогательной продукции и его подвидов. Графическое изображение некоторых видов стандартизованной вспомогательной продукции и их подвидов приведено в приложении А. Дополнительная информация о некоторых специфичных видах вспомогательной продукции или группах вспомогательной продукции (например, затратах на разных этапах жизненного цикла) приведена в приложении В.

Основное правило — продукция, находящаяся на верхних иерархических уровнях, содержит все вспомогательные активы, действия, соответствующие затраты и связанные элементы более низкого уровня. Например, «Обслуживание активов, находящихся вне зданий» включают в вид продукции «Прилегающая территория», а не в группу «Обслуживание», которая отражает структуру «Действия». Одно из последствий применения этого правила заключается в том, что на этом уровне «Техническое оборудование здания» не является отдельным видом вспомогательной продукции, поскольку капитальные затраты на него включают в стоимость пространства (арендной платы).

Для того чтобы карта продукции могла отразить общую практику управления недвижимостью, необходимо изменить структуру и распределение элементов в следующих областях:

1. Клининг как вид деятельности в продукции связан с вспомогательными активами в другой продукции (например, уборка мебели).

2. Вид продукции «Пространство» и его подвиды (см. приложение А) введены специально, чтобы облегчить учет затрат на этапах жизненного цикла.

3. Капитальные затраты в продукции «Пространство» отделяют от ежегодных эксплуатационных затрат и делят на три раздела: первоначальные затраты, стоимость ремонта и затраты на повышение первоначальной эффективности (см. рисунок В.6).

4. Техническое обслуживание и эксплуатацию подразделяют на структуру и техническое оборудование здания в соответствии со структурой вспомогательных активов.

4.4 Процессы

4.4.1 Общие положения

Процесс представляет собой совокупность видов деятельности. Процесс — это специфически упорядоченный вид трудовой деятельности во времени и месте, с началом и окончанием, а также четко определенными входами и выходами. Процессы должны быть установлены для конкретных организаций.

Организация и ее процессы рассматривают как единое целое независимо от структуры организации и элементов ее основной деятельности.

4.4.2 Процессы управления недвижимостью

Основой для стандартизации процесса управления недвижимостью является объединение модели управления недвижимостью (см. ЕН 15221-1), процессов, описанных в ЕН 15221-5 и предлагаемых в настоящем стандарте видов стандартизованной вспомогательной продукции. Эта модель определяет и описывает спрос организации и предложения различных поставщиков, их связи и координацию/коoperation на трех уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном.

4.4.3 Классификация видов вспомогательной продукции

Настоящий стандарт устанавливает новый подход к структуре вспомогательных услуг путем формирования набора иерархически структурированных, классифицированных вспомогательных услуг, называемых стандартизованной вспомогательной продукцией.

Классификация создает иерархию продукции. При этом организация не должна требовать, а поставщик, соответственно, поставлять полный спектр продукции или только эти стандартизованные услуги.

Структура классификации охватывает все три уровня:

- «Вспомогательная продукция» на стратегическом уровне включает стратегическую интеграцию процессов управления недвижимостью, при этом ее рассматривают как интеграцию активов, а не только как набор вспомогательной продукции;

- на тактическом уровне продукция, связанная с группой «Пространство и инфраструктура», и продукция, связанная с группой «Люди и организация», интегрированы, соответствующие ресурсы распределены;

- на оперативном уровне существует набор примерно из 100 видов вспомогательной продукции на трех иерархических уровнях. Классификация присваивает идентификационный код, позиционирующий продукцию в пределах иерархической структуры. Не существует стандартизованных терминов внутреннего качества и количества вспомогательной продукции для поставщика и заказчика.

4.5 Цикл качества в модели взаимосвязи управления недвижимостью

Интеграция осуществляется с помощью процесса управления недвижимостью в соответствии с определением и описаниями, приведенными в ЕН 15221-1 и ЕН 15221-3, лучше всего цикл качества Plan-Do-Check-Act (PDCA) описан в ИСО 10014.

Основная идея заключается в том, что любая деятельность должна быть спланирована и проверена. Для завершения цикла качества необходимы процесс постоянного улучшения, ключевые показатели эффективности и данные бенчмаркинга. Для этого необходимы стандартизованные процессы, продукция и методы распределения затрат. Цикл качества применяют на всех трех уровнях, не только на стратегическом уровне, но и для каждого отдельного вида деятельности (если применимо).

На рисунке 4 модель управления недвижимостью (см. ЕН 15221-1) связана с циклом качества, который введен как третья размерность к этой модели. Если действия цикла PDCA выполняют последовательно во времени, эту размерность можно рассматривать как временную шкалу.



Рисунок 4 — Модель управления недвижимостью (ЕН 15221-1), к которой добавлен цикл качества как третья временная шкала

На рисунке 5 приведена матрица, которая интегрирует модель управления недвижимостью с циклом качества. Матрица включает в себя основные действия (процессы), выполняемые в цикле PDCA, разделенные на три уровня: стратегический, тактический и оперативный.

На рисунке С.1 в качестве примера приведена более подробная матрица со ссылкой на процессы, описанные в ЕН 15221-5.

Уровень	Планирование	Выполнение	Проверка	Действие
Стратегический уровень	Взаимодействие с клиентом; Договор в области управления недвижимостью; Стратегическое планирование	Интеграция всей продукции (услуг)	Управление стратегией; Полное выполнение требований	Управление изменениями; Процесс улучшения управления
Тактический уровень	Взаимодействие с потребителем; Определение SLA; Приобретение/ресурсы	Координация основных функций	Управление качеством; Управление затратами	Процесс постоянного улучшения
Оперативный уровень	Заказ вспомогательных активов, продукции (услуг)	Создание вспомогательной продукции	Оценка продукции	Процесс измерения деятельности

Рисунок 5 — Примерная матрица, связывающая процесс управления недвижимостью с циклом качества (см. приложение С)

Управление недвижимостью направлено на повышение эффективности основных видов деятельности организации. При этом действие (постоянное улучшение) становится важным фактором для промышленности и увеличивает стоимость продукции организации. Действие влияет на производственные процессы, дает обратную связь с основными процессами и предоставляет данные для принятия стратегических решений.

4.6 Позиция клиента и национальные обычаи

Стандартизованная вспомогательная продукция в настоящем стандарте была определена в первую очередь с позиции клиента с учетом более детального рассмотрения требований со стороны поставщика. Подход «сверху вниз» используют с учетом различных европейских обычаях. Эта позиция отличается от позиции, ориентированной на строительство. Здания рассматривают как продукцию, которая может быть использована организацией в течение определенного периода времени.

Для снижения разностей между арендными структурами, различными отраслями и странами настоящий стандарт использует общеевропейские определения (см. нижнюю часть рисунка В.6).

Примечание — В некоторых странах типовой договор аренды офисных помещений в рамках базовой арендной платы включает в себя техническое обслуживание и ремонт основных помещений, внешних покрытий и инженерные услуги. Кроме того, в течение срока действия договора аренды арендодателя могут вовлекать в дополнительные ремонтные работы и реконструкцию, которые также покрываются из базовой арендной платы. В других странах, таких как Великобритания, договор аренды, как правило, требует от арендатора выполнять эти действия, и, следовательно, их стоимость является дополнением к базовой арендной плате в течение срока аренды. Таким образом, прежде чем предпринимать какое-либо сравнение в рамках любого анализа или обзора деятельности по управлению недвижимостью между организациями, внутри страны или за ее пределами, жизненно важно, чтобы детали структуры и обязательства по договорам аренды понимались и были нормализованы в соответствии с этим стандартом.

Эти различия в структуре аренды в разных странах являются причиной того, почему продукция «Пространство» не отождествляется с арендной платой и почему аренда, в свою очередь, не определяется как продукция.

На европейском уровне стандартизованная вспомогательная продукция, определенная в настоящем стандарте, предназначена и рекомендована для сравнения затрат и качества предоставляемых услуг. Структурированные данные формируют базу данных. Из этой базы данных могут быть заполнены существующие системы структурирования (национальные) затрат, и ранее использовавшиеся данные могут быть подкорректированы для сравнения затрат на уровне продукции и уровне подпродукции (см. рисунок 6).



Рисунок 6 — Идея структурированного набора затрат и проведение бенчмаркинга (ЕН 15221-7) при использовании существующих структур затрат

Подобное структурирование данных о затратах требует значительного времени и усилий. Каждая организация должна сама определить доступный для нее уровень детализации своей системы распределения затрат. Привлечение специалистов со стороны является возможным способом снижения этих усилий.

5 Описание стандартизованной вспомогательной продукции

В следующих таблицах приведены описание каждого вида стандартизованной вспомогательной продукции и ее классификация. Каждая продукция включает все действия (в том числе персонал, рабочую силу), все активы (в том числе ресурсы и материалы) и процессы, требуемые для обеспечения продукции, если не предусмотрено иное.

Таблица 1 — Управление недвижимостью — интеграция

Продукция	Управление недвижимостью — интеграция на стратегическом уровне	Интеграция на тактическом уровне (пространство и инфраструктура)	Интеграция на тактическом уровне (люди и организаций)	Основные (горизонтальные) функции
№ продукци	1-FM	1000	2000	9000
Общее описание	Стратегический менеджмент в организации, подразделяющий управление недвижимостью, и интеграция услуг и недвижимых поставщиков. Совещание с головной организацией по вопросу соласования стратегии	Тактическая интеграция или интеграция продукции. Процессы среднего звена, применимые для обслугивания всей продукции, связанной с группой «Пространство и инфраструктура»	Тактическая интеграция или интеграция продукции. Затраты на внутреннее управление, затраты на все услуги, связанные с группой «Пространство и инфраструктура»	Краткий обзор основных функций или общих процессов, применимых ко всем продуктам, которые являются частью стратегического уровня (стратегическое планирование и управление)
Включенные элементы	Общие затраты на все действия, активы и процессы для всей стандартизованной исполнительской продукции относящиеся к стратегическому менеджменту	Затраты тактического менеджмента, затраты на внутреннее управление, затраты на все услуги, связанные с группой «Пространство и инфраструктура»	Затраты, относящиеся к внутреннему управлению, затраты на все услуги, связанные с группой «Люди и организация»	Эта продукция действует в качестве собирателя затрат всей горизонтальной производственной цепочки
Не включенные элементы	Нет	Нет	Нет	Ссылка на конкретную под-проекцию
Подуровни	«Пространство и инфраструктура», «Люди и организация»	Продукция, относящаяся к группе «Пространство и инфраструктура»	Продукция, относящаяся к группе «Люди и организация»	Ссылка на конкретную под-проекцию
Конкретные действия (примеры)	Возложение целей организации, обсуждение соплашения об управлении исполнительными услугами; работа с генеральным поставщиком/стратегии; обеспечение обслуживания; проведение бенчмаркинга	Реализация стратегии, общее с заключениями, планирование адаптации к краткосрочным изменениям, заказ услуг, управление затратами, контроль за выполнением и отчетность для стратегического менеджмента в отношении групп «Пространство и инфраструктура»	Реализация стратегии, общее с заключениями, планирование адаптации к краткосрочным изменениям, заказ услуг, управление затратами, контроль за выполнением и отчетность для стратегического менеджмента в отношении групп «Люди и организа-ции»	Ссылка на конкретную под-проекцию
Конкретные акты (примеры)	Рабочие места в офисе	Рабочие места в офисе	Рабочие места в офисе	Ссылка на конкретную под-проекцию
Замечания				

Таблица 2—Основные (горизонтальные) функции

Продукция	Устойчивость	Планирование и разработка жизненного цикла/проектное управление	Качество	Стандарты и руководство
№ продукци	9100	9110	9200	9210
Общее описание	Разработка политики по со-кращению и использованию ресурсов, хозяйственное ис-пользование объектов, таких как здания и помещения, а также учреждения здоровья и благосостояния людей (соц-альная ответственность). Опе-ративные меры и соблюдение правовых норм	Обеспечение долгосрочных перспективных активов, под-держка принятия решений по инвестициям и стратегии тек-нического обслуживания	Ответственность за систему менеджмента качества в об-ласти управления надежностью	Ответственность за определе-ние и разработку стандартов и руководство системой менед-жмента качества организаций, сертификация систем менед-жмента качества
Вложенные элементы	Без затраты на персонал и консультантов и инвестицион-ные вложения	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Изложенные элементы	Эксплуатационные расходы, такие как расходы на техниче-ское обслуживание специаль-ного оборудования, например, на фотоэлектрические панели	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Подходы	Планирование жизненного цикла инноваций	Пока не стандартизованы	Стандарты и руководство	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Использование возобновляе-мых ресурсов, биомаркинг использования энергии, пре-допращение затрат генерации	Оценка будущих цен на энер-гоносители	Проведение повторных вы-тренингов, ведется для управ-ления постоянными улучше-ниями	Не применяют
Конкретные исполь-зательные акции (при-меры)	Оценка устойчивого развития и сертификация систем, таких как LEED, BREEAM или DGNB	База данных текущих затрат	Система менеджмента каче-ства	Не применяют
Заключения				

Таблица 3 — Основные (горизонтальные) функции

Процессия № продукци	Риск	Политика оценки рисков	Идентификация организаци	Инновации
Общее описание	Оценка и управление риском в организаци, проводящей управление недвижимостью	Поддержка политики оценки риска, соблюде-ние правовых норм	Создание бренда, ответственность (корпоративная), управление, архитектура, веб-источники, небольшие связанные экспозиции, символическое представление организаци, управление недвижимостью как объединяющая сила организаций, способ, с помощью которого головная организация внедрет вклад в visualное восприятие организаци общес-твом, предоставляемая свои вспомогатель-ные активы	Обеспечение инноваций в об-ласти управления недвижимо-стью организаци, а также инновационных идей для повы-шения эффективности основ-ного бизнеса
Включенные элементы	Пока не стандартизованы	Специальные инстру-менты, внешне постав-щики	Консультанты и материалы	Пока не стандартизованы
Изложенные элементы	Пока не стандартизованы	Пространство офиса	Капитальные затраты, являющиеся ча-стью другой продукции	Пока не стандартизованы
Подробно	Политика в области оценки рисков	Пока не стандартизованы	Инновации	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Не применяется	Обеспечение соблюде-ния правовых норм	Разработка и реализация модели, сим-волически предста вляющей связь орга-низации с внешним миром. Понимание внутренней обстановки (в офисе). Разработка и реализация способа, по-мощью которого головная организация внедрит вклад, в визуальное восприятие организаци внешним миром, предста вляя свои вспомогательные акты	Испытание новых методов и технологий. Исследование последних раз-работок в области управления недвижимостью
Конкретные вспомо-гательные активы (при-меры)	Не применяется	База данных с обоз-ательными или рекомен-дованными мерами при-ятиями и связанные с ними штрафные санк-ции	Вывески брендов. Световая реклама	Сбалансированная система по-казателей, учитывающая бу-дущие возможност
Замечания			Визуальное представление, имидж, бренда, идентификация, связанная с не-обходимостью	

Таблица 4 — Пространство и инфраструктура — Пространство

Продукция	Пространство (размещение)	Первоначальные характеристики эксплуатации здания	Собственник/арендаторы	Замена активов и ремонт
№ продукции		1110	1111	1120
Общее описание	Предоставление услуг по проектированию, строительству, приобретению, или аренде пространства, включая администривание и управление пространством от строительства до его утилизации. Для поддержки анализа жизненного цикла на следующем уровне подразделяется на расходы, первоначальные в качестве активов для приобретения, восстановления стоимости и улучшения, выливавшиеся в капитальные затраты и ежегодные эксплуатационные затраты на управление, эксплуатацию и техническое обслуживание	Затраты на получение здания в собственность или затраты арендатора, передаваемые арендодателю за аренду/leasing здания. Также затраты на проектный менеджмент, например, при создании новой конструкции	Затраты на сданную в аренду собственность, связанной с частной рыночной стоимостью открытой рыночной стоимостью аренды или амортизацией зданий	Стоймость капитала, связанные с расходами, первоначальными как активы в балансовом отчете организаций, возникающими из технического обслуживания основных структурных элементов здания (внешнего покрытия, фасада, крыши) и технического обслуживания оборудования (все имеющиеся исходным характеристикам)
Включенные элементы	См. Конкретную подпродукцию	Затраты на сданную в аренду собственность и все затраты, уплаченные за аренду пространства (здания или участка), текущая стоимость аренды, выплачиваемая владельцем здания стоимость аренды	Не стандартизованы	Включает строительные конструкции, фасады, окна и крыши и техническое оборудование зданий. Включает модернизацию действующих стендартоў (например, современные окна)
Исключенные элементы	См. Конкретную подпродукцию	Исплочечные затраты на предоставление услуг/периодические эксплуатационные расходы (плата за обслуживание), а также за землю (см. «Прилегающая территория»)	Не стандартизованы	Не стандартизованы
Подгруппы	См. Конкретную подпродукцию	Владелец (арендатор), арендодатель, финансовые инвесторы (строительство), проектный менеджмент	Не стандартизованы	Основное строение, внешний фасад, крыша, окна и двери

Окончание таблицы 4

Продукция	Пространство (размещение)	Первоначальные характеристики здания	Собственники/ арендаторы	Замена активов и ремонт
№ продукци	1100	1110	1111	1120
Конкретные действия (примеры)	См. конкретную подпродукцию	Не применяется	Ответственность собственника здания	Не применяется
Конкретные вещественные активы (примеры)	См. конкретную подпродукцию	Не применяется	Не применяется	Не применяется
Замечания				

Таблица 5 — Пространство и инфраструктура — Пространство II

Продукция	Внешние конструкции и покрытия	Внутренние конструкции и покрытия	Техническое оборудование здания	Повышение первоначальной производительности
№ продукци	1121	1122	1123	1130
Общее описание	Стойкость капитала в результате ремонта/замены наружной конструкции здания и покрытия без добавления новых функциональных возможностей	Стойкость капитала в результате ремонта/замены внутренней конструкции здания и покрытия без добавления новых функциональных возможностей	Стойкость капитала в результате ремонта/замены технического оборудования здания без добавления новых функциональных возможностей	Стойкость капитала (расходы на ремонт/замены покрытия и т.д.) для улучшения покрытия и технической инфраструктуры, включая адаптацию существующих сооружений, замена их новыми сооружениями с повышенной функциональностью и добавление новых типов оборудования, которые увеличивают стойкость активов
Включенные элементы	Консультанты и подрядчики/поставщики услуг и материалов	Консультанты и подрядчики/поставщики услуг и материалов	Плановое обслуживание оборудования	Дополнительное добавление дополнительную ценность за счет увеличения функциональности или удобства актива (например, еще один этаж на верхней части здания)
Изключенные элементы	Плановое обслуживание оборудования			Стойкость реконструкции/ремонта для достойного первоначальной производительности

Окончание таблицы 5

Продукция	Внешние конструкции и покрытия	Внутренние конструкции и покрытия	Техническое оборудование здания	Повышение первоначальной производительности
№ позиции	1121	1122	1123	1130
Подрядчики	Конструкции, покрытия (см. Список кодов затрат на строительство)	Конструкции, покрытия (см. Список кодов затрат на строительство)	Система управления зданием, отопление, вентиляция кондиционирование, канализация, освещение, лифты/лестницы (см. Список кодов затрат на строительство)	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Проектный менеджмент, планирование, закупка/производство тендера, выполнение	Проектный менеджмент, планирование, закупка/производство тендера, выполнение	Проектный менеджмент, планирование, закупка/производство тендера, выполнение	Проектный менеджмент, планирование, закупка/производство тендера, выполнение
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	Не применимо	Не применимо	Не применимо	Не применимо
Замечания				

Таблица 6 — Пространство и инфраструктура — Пространство III

Продукция	Управление имуществом	САФМ	Развитие портфеля ценных бумаг	Оптимизация недвижимости
№ позиции	1140	1141	1150	1151
Общее описание	Административные мероприятия, связанные с имуществом и недвижимостью	Обеспечение и функционирование системы САФМ	Основной вид деятельности по стратегическому планированию портфеля ценных бумаг, включая приобретение и продажу ценных бумаг, а также управление портфелем ценных бумаг или корпоративным управлением недвижимостью (СРЕМ)	Оптимизация включает управление активами по целям и для деятельности субъектом субъектной
Включенные элементы	Включает в себя все сборы, налоги, страхование, арендную администрацию и т. д. Принадлежность от аренды. Кроме того, любой доход от арендаторов за дополнительные услуги, предоставляемые арендодателем	Затраты на приобретение системы и эксплуатационные расходы	Все расходы, связанные со стратегическим планированием земельных участков и земли, в том числе определение требований и стандартов, качественная и качественная оценка земли, приобретение, мониторинг состояния, утилизация, геологические изыскания, оплата юридических услуг, консультации и возможност	Менеджмент инвестиций в недвижимость

Окончание таблицы 6

Продукция	Управление имуществом	САФМ	Развитие портфеля ценных бумаг	Оптимизация недвижимости
№ продукци	1140	1141	1150	1151
Исключительные элементы	Не включаются в портфеля, изменения, помимо арендаторами и внутренне и внешнепомещения. Улучшение величины имущества может быть инцинировано действиями, относящимися к этой продукции, но не включается в затраты или дополнительную прибыль	Конкретные модули, которые могут быть отнесены к соответствующему шей вспомогательной продукции	Не включает капитальныеложения, внутренние помещения, улучшения здания, отдельку помещений арендаторами	Внутренние строительные помещения, усовершенствование и отделка помещений арендаторами, управление пространством
Подуровни	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Не применимо	Менеджмент данных	Не применяется	Не применяется
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	Не применимо	Программное обеспечение САФМ	Оценка портфеля ценных бумаг, контроль состояния и система бюджетирования	Не применяется
Замечания	Изменение помещений арендаторами в большинстве случаев не вносит улучшения в здание		Износ здания не связан с передачей помещений арендаторами	

Таблица 7 — Пространство и инфраструктура — Пространство IV

Продукция	Техническое обслуживание и эксплуатация	Структура службы, включая вахтера	Структура эксплуатации	Структура технического обслуживания
Продукция №	1160	1161	1162	1163
Общее описание	Эксплуатация и техническое обслуживание (дл. ЕН 13306) зданий и технических сооружений. Как указано в определении стандарта ЕН 13306, это продукция и ее подпродукция, содержащая только затраты, которые не перечислены в качестве активов в балансовой ведомости и выделены как ежегодные эксплуатационные затраты. Для затрат, которые перечислены в качестве активов, см. код 1120	Работа стражеской службы с общими между пользователями и менеджерами по управлению недвижимостью организаций, связанных с заказами на работу, не состоящими, жалобами, обращениями, доказательствами и ответность	Структура эксплуатации здания в соответствии с ЕН 13306	Эксплуатационные затраты на техническое обслуживание здания в соответствии с ЕН 13306

Окончание таблицы 7

Процессия	Техническое обслуживание и эксплуатация	Справочные службы, включая вахтера	Структура эксплуатации	Структура технического обслуживания
Процессия №	1160	1161	1162	1163
Включенные элементы	Поставщик услуг, система технической поддержки, система управления зданием (BMS), мониторинг состояния, запасные части, масла и техники	Поставщик услуг и система справочной службы, вахтер (или дежурник, или экологи, в соответствии с национальными обычаями)	Услуги поставщиков и материалов	Затраты на консультанта в подрядчиков/поставщиков услуг и материалы, которые не перечислены в качестве активов в
Исплоченные элементы	Инвесторы в содержание здания и его улучшения	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Улучшения
Подробно	Службы поддержки, эксплуатация здания, обслуживание здания, техническая эксплуатация, техническое обслуживание	Справочные услуги. Система справочных услуг	Ссылка на национальные справочники затрат	Ссылка на национальные справочники затрат
Конкретные действия (примеры)	См. Конкретную подпроцессию	Услуги по телефону. Онлайн-услуги	Ремонт неисправных дверей, окон и мебели, замков, расклепывание фотоврафий и доски информационные	Управление проектами, планирование, закупки/продажа личного тендеров, выполнение
Конкретные вспомогательные акты (примеры)	См. Конкретную подпроцессию	Рабочее место для спрашивающей	Ящик с инструментами. Система планирования технического обслуживания	Подвижные подъемники/крыны, строительные леса
Замечания				

Таблица 8 — Пространство и инфраструктура — Пространство V

Процессия	Эксплуатация технического оборудования здания	Обслуживание технического оборудования здания
№ процессии	1164	1165
Общее описание	Эксплуатация технической инфраструктуры в соответствии с ЕН 13306	Эксплуатационные расходы на содержание технической инфраструктуры в соответствии с ЕН 13306
Включенные элементы	Поставщики услуг, система технической поддержки, системы управления зданием (BMS), складочные материалы и различные материалы	Затраты на консультанта в подрядчиков/поставщиков материалов, которые не перечислены в качестве активов
Исплоченные элементы	Улучшения, инфраструктура питания глашного счетчика и внутреннее распределение	Улучшения

Окончание таблицы 8

Продукция	Эксплуатация технического оборудования здания	Обслуживание технического оборудования здания
№ продукции	1164	1165
Подробный	Ссылка на национальные справочники затрат	Ссылка на национальные справочники затрат
Конкретные действия (примеры)	Помощь в ремонте и обслуживании, мониторинг и контроль технического обслуживания, замена лампочек, ремонт коммуникационных панелей, АСУ, вентиляционные комнаты, воздушоводы, лифты/подъемники подъемники/гандолы	Управление проектами, планирование, закупки/предение тендера, выполнение
Конкретные вспомогательные активы (причины)	Вентиляционные комнаты, воздуховоды, подъемники/гандолы	Вентиляционные комнаты, воздуховоды, подъемники/гандолы
Заключения		

Таблица 9 — Пространство и инфраструктура — Пространство 6

Продукция	Коммунальные услуги	Вода	Отходы
№ продукции	1170	1171	1172
Общее описание	Поставка энергии и воды, очистка сточных вод и утилизация. Может быть закуплено у внешних поставщиков или производиться внутри и включать в себя всю необходимую инфраструктуру.	Водоснабжение построенного объекта. Может быть закуплено у внешних поставщиков или производиться внутри объекта и включать в себя всю необходимую инфраструктуру, для счетчиков, но относящуюся к внутренней системе распределения	Обработка и удаление отходов, в том числе сортировка и повторное использование твердых отходов, а также жесткой и сточных вод.
Вложенные элементы	Все расходы на закупку и производство энергии и воды, эксплуатацию, техническое обслуживание и улучшение инфраструктуры, а также возможные доходы	Все расходы на закупку и производство воды и ее эксплуатацию, техническое обслуживание и улучшение инфраструктуры, включая сточные воды	Все расходы на обработку и удаление отходов, а также возможные доходы
Изложенные элементы	Внутреннее распределение, первичная сортировка отходов, в том числе сортировка отходов непосредственно возле источника, ее осуществляется сотрудниками, не участвующими в первичной сортировке отходов, способом	Внутреннее распределение, первичная сортировка отходов, в том числе сортировка отходов непосредственно возле источника, ее осуществляется сотрудниками, не участвующими в первичной сортировке отходов, способом	Первичная сортировка отходов непосредственно возле источника осуществляется сотрудниками, не участвующими в первичной сортировке отходов, способом

Окончание таблицы 9

Продукция	Коммунальные услуги	Энергия	Вода	Отходы
№ продукции		1170	1171	1172
Поддоны и бочки	Энергия. Вода. Отходы	Отопление, электричество, газ, нефть, джеро и т. д.	охлаждение,	Сорваемые отходы, сточные воды, целлюлозно-бумажные, опасные отходы, стекло, ку- хонные отходы
Конкретные действия (примеры)	См. Конкретную подпродукцию	Закупки, проектировство, мони- торинг, техническое обслужи- вание	водоизделия, промывка, грунто- вые воды, дождевые воды	Сбор, сортировка, утилизация
Конкретные вспомога- тельные активы (при- меры)	См. Конкретную подпродукцию	Трансформаторы, основные трубы и кабели	Насосные станции, дождевые системы орошения, водные бассейны	Пылевые коминты, контейне- ры, водостоки
Замечания				

Таблица 10 — Пространство и инфраструктура — Прилегающая территория

Продукция	Прилегающая территория	Земля, участок, лот	Дополнительное пространство на участке	Парковка машин
№ продукции		1200	1210	1220
Общее описание	Прилегающая территория включает землю, парковки, садово-парковые и т. д. Для про- ведения бенчмаркинга капи- тальные и эксплуатационные затраты на землю или участок должны быть отнесены от расходов на строительство инфраструктуры	Один или несколько участков земли на которых расположены одно или несколько зданий, там могут находиться неосновные помеще-ния, парковки и подобные	Неосновные помещения и хра-нилища в дополнение к упомяну-тым зданиям на одном из лотов участка в земли включают в себя полуутонченные конструкции	здания или их части: откры-тые и крытые сооружения и земельные участки, предна-значенные для стоянки транс-портных средств, в том числе парковки для велосипедов, мопе-дов, автомобилей, лодок
Включенные эле- менты	См. Конкретную подпродукцию	Административное управление внешней территорией и ее благоустройство, которое в основ-ном состоит из наружных работах и содержания деревьев, озеле-нения и содерхания травы, содержание во- цветов, травы, содержание во-дных источников и в особен-ности фонтанов, техническое обслуживание бордюров, пеше-ходных дорожек, тротуаров и сети дренажа, уборка снега	Эксплуатация и техническое об-служивание структуры и услуг, поддерживаемые вторичное строительство	Эксплуатация и техническое об-служивание структуры и услуг, ус-луги, оборудование для пар-кования, оборудование для обра-зования, оборудование для обес-печения безопасности, аренда парковки, доход

Окончание таблицы 10

Проектная № продукции	Прилегающая территория	Земля участок, пот	Дополнительное пространство на участке	Парковка машин
Изложенные эле- менты	С м. конкретную подпродукцию	1200	1210	1220
		Большие подсобные помещения, как подземные паркинги или дворы, площади, спортивные залы, игровые зоны, портовые сооружения и комплексы, в которых находятся погрузчики или лифты (расматривается в других разделах). Большие подсобные помещения, такие как подземные паркинги или аэропорты, площади, спортивные залы, основные зеленые зоны, портовые сооружения и комплексы, в которых находятся погрузчики или лифты (расматривается в других разделах), вывоз муара (расматривается в других разделах)	Коммунальные услуги, включая воду, электричество, безопасность (расматривается в других разделах). Большое подсобные помещения, такие как подземные паркинги или аэропорты, площади, спортивные залы, основные зеленые зоны, портовые сооружения и комплексы, в которых находятся погрузчики или лифты (расматривается в других разделах). Большое подсобные помещения, такие как подземные паркинги или аэропорты, площади, спортивные залы, основные зеленые зоны, портовые сооружения и комплексы, в которых находятся погрузчики или лифты (расматривается в других разделах)	Срочный ремонт и модернизация. Коммунальные услуги, включая воду, электричество, безопасность (расматривается в других разделах). Подземные или многоэтажные парковки
Подуровни	С м. конкретную подпродукцию			
Конкретные дей- ствия (примеры)	Ландшафтный дизайн в бли- жайшем окружении упомяну- тых зданий в пределах границ участка (лоты/площадь), закуп- ки, прокладство, монтаж, техническое обслуживание		Уборка снега. Очистка садово- й территории	Техническое обслуживание, чистка
Конкретные вспомо- гательные акции (примеры)	С м. конкретную подпродукцию			Насосные станции, огорожен- ные места для курения
Замечания	С м. конкретную подпродукцию		Уличная мебель, ограждение, пруды и фонтаны, твердые компоненты ландшафта (строительные материалы для создания ландшафта)	Это требование должно охваты- вать только недавно построенные здания и сооружения, т. е. не покваканные основным здани- ям. В случае больших подсобных помещений, таких как подземные паркинги или аэропорты, площади, спортивные залы, основные зоны, портовые сооружения и комплексы, в которых находятся погрузчики или лифты (расматривается в других разделах). Учитывать эти объекты отдельно

Таблица 11 — Пространство и инфраструктура — Клининг (очистка)

Процессия № процедуры	Очистка	Обычная очистка	Специальная очистка	Борьба с вредителями
Общее описание	Услуги, связанные с письменной и чистотой, которые поддерживает наилучшую рабочую среду и помогают поддерживать активы в хорошем состоянии	Очистка обычных поверхностей в здании, когда происходит саждение или перенос более одного раза в год (ежедневно, ежесекциально, ежеквартально, раз в полгода и т. д.)	Очистка специальных поверхностей (например, фасадов или потолков) или оборудования (например, компьютера или телефона) или очистки по заказу (например, очистка строительной площадки, очистка после аварии или пожара, особые отрасли)	Мероприятия по борьбе с насекомыми, присутствующими на рабочих местах (например, крысы, грызуны и т. д.)
Включенные элементы	Только действия и процессы, относящиеся к самому зданию	Стойкость периодической очистки здания, его фасадов и рабочих мест, опорожнение корзин для мусора	Стойкость специальной очистки здания, его фасадов и рабочих мест, художественных изображений и т. д.	Сторонние специалисты про-вайдеры
Исключенные элементы	Все процессы, не связанные со зданием (например, прилегающая территория), см. код 1200	Очистка конкретных областей, таких как столы, производство (цветы, продукты питания), наружная очистка	Затраты пространства (хозяйственные помещения), лояльность поставщиков для очистки, наружная очистка	Пока не стандартизованы
Подгруппы	См. конкретную подгруппу	Ежедневная очистка покрытий, стекла	Периодическая очистка (менее одной в год), очистка по спецзаказу, частичная очистка конструкций	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	См. конкретную подгруппу	Вакуумная чистка, полировка пола	Чистка уплотнительных, поверхности, очистка, свечи на с особыми субстанциями	Пока не стандартизованы
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	См. конкретную подгруппу	Хозяйственные помещения, машины для очистки, оборудование для очистки, расходные материалы, моющие средства	Уборка помещений, чистящие машины, чистящее оборудование. Расходные материалы, моющие средства, работы для очистки	Закрытый шкафчик для ядов
Замечания				Обычно выполняется сторонними специалистами

Таблица 12 — Пространство и инфраструктура — Рабочее место I

Продукция	Рабочее место	Изменение помещений арендатором для адаптации	Менеджмент пространства
№ продукциии	1400	1410	1420
Общее описание	Убедитесь, что рабочее место достаточно-но просторное для выполнения работы или той деятельности, которая в дальнем буде вестись работником или бизнесменом жеюром	Изменение арендатором помещений внутри участка (земля или здание) для выполнения потребностей бизнеса, включая в себя, например, под ванные комнаты, которые не должны быть предоставлены арендодателем и включены в арендную плату	Оптимизация и планирование пространства внутри участка для удовлетворения потребностей организации. «Перевод» основных бизнес-стратегий в распределенные рабочие места и оценка их эффективности в качестве основы для улучшения
Включенные элементы	См. конкретную подпродукцию	Включает в себя первоначальные действия по изменению с целью изменить конфигурацию пространства под свои нужды	Все затраты, относящиеся к данной продукции
Использованные элементы	Более рабочее место (см. 1200)	Не включает строительные улучшения, фиксированные стены, даже если они предусмотрены и принадлежат арендатору	Не включает офисный пересезд, перевозки (см. 2-40)
Подходы	См. конкретную подпродукцию	Приспособление помещения к нужным разным, присоединение конференц-зала, кухни и т. д.	Сбор пространственных данных, распределение пространства
Конкретные действия (примеры)	См. конкретную подпродукцию	Перестановка первого дивана, столарные услуги, покраска	Управление данными, анализа распределения пространства, перераспределение пространства
Конкретные вспомогательные активы (причины)	См. конкретную подпродукцию	Пока не стандартизованны	С АД инструмент для планирования рабочих мест
Замечания	Это определение включает в себя места, которые часто признаются в качестве рабочих мест, такие как офисы, магазины, заводы, строительные площадки или больницы. Оно также включает в себя множество других видов в мене очевидных рабочих мест, таких как транспортное средство, предоставленное работодателем для использования при выполнении работы		

Таблица 13 — Пространство и инфраструктура — Рабочее место II

Продукция	Мебель	Растения и цветы	Картины, скульптуры
№ продукции	1430	1431	1440
Общее описание	Предоставление, установка и техническое обслуживание мебели и офисного оборудования	Поставка и уход за растениями и цветниками, композициями, замена старых расстенных, цветочных композиций и т. д.	Украшение помещений картинами, скульптурами для улучшения внешнего вида помещений
Включенные элементы	Обратиться к конкретной под продукции	Замена старых растений, цветочные композиции и т. д.	Приобретение и обслуживание
Изключенные элементы	Не включает техническое, производственное и оборудование, предпринимательского и общественного питания и ИКТ	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Подгруппы	Проведение ремонта, установка мебели и ее утилизация	Проведение тендера, уход за растениями и удаление старых и больных растений	Проведение тендера, размещение и управление линеацией
Конкретные действия (примеры)	Определение спроса, сравнение цен, заказ.	Определение спроса, сравнение цен, заказ.	Определение спроса, сравнение цен, заказ
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	Мастерская (ремонт)	Система полива	База данных о состояниях объектов
Замечания			

Таблица 14 — Пространство и инфраструктура — Продукция, связанная с основными видами деятельности

Продукция	Продукция, связанная с основным видом деятельности	Коммунальные услуги для основных процессов	Внешние рабочие места (вне участка)	Обслуживание биомедицинского оборудования (здравоохранение)
№ продукции	1900	1910	1920	1990 Н1 (Н — Health care)
Общее описание	Продукция включает в себя широкий спектр конкретных услуг организации или промышленности, связанных с пространством и инфраструктурой. Выделение этих услуг в отдельную категорию делает другую продукцию более составной	В отдельную категорию выделяется снабжение водой или электроэнергии особых интенсивных производственных процессов	Обеспечение внешнего помещения. Все виды деятельности, услуги, ресурсы, связанные с различием за пределами организаций	Обслуживание технического оборудования, например в больницах, поддержкаящих процессы в области здравоохранения

Окончание таблицы 14

Продукция	Продукция связанныя с основным видом деятельности	Коммунальные услуги для основных процессов	Внешние рабочие места (вне участка)	Обслуживание биомедицинского оборудования (здравоохранение)
№ продукци				
Включенные элементы	См. Конкретную подпродукцию	Для технического обслуживания объектов, необходимых для основной деятельности, устройств мониторинга и необходимых материалов	Аренда или капитал, техническое обслуживание и расходы на коммунальные услуги, мебель, эксплуатационные расходы	1990 Н1 (H — Health care)
Изложенные элементы	См. Конкретную подпродукцию	Энергия и вода, необходимая для основной деятельности	Расходы на пущенное затраты на ИКТ; постоянная экспозиция знания	Инвестиционные и эксплуатационные затраты на биомедицинское оборудование
Подробно	См. Конкретную подпродукцию	Измерение, анализ и оптимизация потребления энергии и воды	Внешние рабочие места, рабочие места в домашних условиях, столовые, времменное выставочное пространство	Поддержание операционной, радиолокации (например, приборы, оборудование)
Конкретные действия (примеры)	См. Конкретную подпродукцию	Мониторинг, техническое обслуживание, управление гарантами	Аренда здания, питание и ИТ-инфраструктуры	Техническое обслуживание, мониторинг инженерных пророк, управление гарантами
Конкретные вспомогательные активы (причины)	См. Конкретную подпродукцию	Пространство, техническое обслуживание, средства мониторинга, доезды вне системы	С АФ-система средствами и услуг	Пока не стандартизованы
Замечания			В случае отдельно расположенных крупных вспомогательных подразделений будет более подходящим учитывать их отдельно	

Таблица 15 — Люди организации — Охрана труда, техника безопасности и охрана окружающей среды (HSSE) I			
Продукция	Услуги стерилизации (здравоохранение с бизнесом)	HSSE	Здоровье и безопасность
№ продукци	1990 Н2	2100	2110
Общее описание	Очистка и стерилизация медицинского оборудования с тем, чтобы защитить пациентов от инфекций	Защита от внешних опасностей и внутренних рисков, а также защита активов и здоровья и благосостояния людей	Обеспечение здоровья и благополучия людей на своем рабочем месте

Продукция	Услуги стерилизации (здравоохранение с бизнесом)	HSSE	Здоровье и безопасность	Безопасность рабочего места
№ продукци	1990 Н2	2100	2110	2111

Окончание таблицы 15

Продукции	Услуги стерилизации (заряде, связанное с бизнесом)	HSSE	Экологическая и безопасность	Безопасность рабочего места
№ продукци	1990 Н2	2100	2110	2111
Включенные элементы	Трудовые ресурсы и специальные инструменты, внешние поставщики энергии и сферы массовой информации и связи, связанные с производством стерильных товаров, инвестиционные и эксплуатационные затраты на оборудование, стерилизацию	Обращайтесь к конкретной под- программе	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Исплочненные элементы	Затраты на хирургические инструменты	Обращайтесь к конкретной под- программе	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Подроини	Заказ и поставка стерильных изделий (перчатки, хирургические инструменты), услуги прачечной, стерильных текстильных изделий	Обращайтесь к конкретной под- программе	Соблюдайтесь к конкретной под- программе	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Мониторинг управления качеством процесса	Не применяется	Не применяется	Эксперт из и аудит рабочих мест, проверка качества воздуша, обеспечение соблюдения правовых норм
Конкретные вспомогательные активы (приемы)	Пока не стандартизованы	Не применяется	Не применяется	Планы эвакуации при пожаре, специальные измерительные приборы
Замечания				

Таблица 16 — Люди организации — Охрана труда, техника безопасности и охрана окружающей среды (HSSE) II

Продукция	Задача здоровья людей	Безопасность	Обеспечение безопасности людей	Защита собственности (физической и интеллектуальной)	
№ продукци		2112	2120	2121	2122
Общее описание	Обеспечение здоровья и благополучия людей через наличие в организаций: штатных врача, физиотерапевта или массажиста терапевта, безопасных методов работы, политики в области здравоохранения и социального благополучия, напитков в пищевом производстве	Защита людей для обеспечения их безопасности	Защита людей	Защита активов	
Включенные элементы	Пока не стандартизованы	Соответствующие строительные затраты, например, на замки, скрытые камеры, турикеты, камеры и персонал связанные с ним затраты, такие как охрана и «план реагирования на чрезвычайные ситуации»	Расходы на персонал, необходимый для охраны, и обеспечение плана реагирования на чрезвычайные ситуации	Оборудование, бронирование, замки и ключи, скрытые камеры, турикеты, камеры и персонал связанные с ним затраты, такие как охрана и «план реагирования на чрезвычайные ситуации»	
Изложенные элементы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	
Подробно	Пока не стандартизованы	Телохранители	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	
Конкретные действия (примеры)	Проверка здоровья и персонала, периодическое обследование	Подготовка антикризисного менеджмента	Телохранители	Охрана и патрули	
Конкретные вспомогательные акции (примеры)	Кабинет первой помощи, фитнес-центр	Командный центр в случае кризиса	Анализ рисков	Системы контроля доступа, замки и ключи	
Замечания			Здание (технические подборности, приемная, наблюдение)		

Таблица 17 — Люди организации — Гостеприимство I

Процессия № профилакти	Защита окружающей среды	Гостеприимство	Приемная и контактный центр	Торговля и питание
Общее описание	Все виды деятельности, услуги и средства, которые направлены на реализацию и контроль экологической политики (см. приложение 9.100 «Устойчивость») для организаций, исполнение юридических обязательств и улучшение окружающей среды	Обеспечение гостеприимной рабочей среды, чтобы люди чувствовали радушный прием и комфорт	Радушный прием, регистрация и рукоходство посетителей	Предоставление продуктов питания и напитков для персонала и гостей
Включенные элементы	Пока не стандартизованы	С м. конкретную подгруппу	Затраты, связанные приемной и контактным центром (затраты на пространство)	Затраты на продукты питания и напитки, затраты на все объекты, необходимые для обеспечения питания, автоматы по продаже продукта в
Использованные элементы	Пока не стандартизованы	С м. конкретную подгруппу	Элементы, формирующие образ организаций, но учитывающиеся в других вспомогательных активах	Использование оборудования и кухонных помещений для мероприятий
Подгруппы	Пока не стандартизованы	С м. конкретную подгруппу	Не применяется	Рестораны, Торговые автомата, Экстра услуги (охрана, VIP и т. п.)
Конкретные действия (примеры)	Обеспечение соблюдения правовых норм	С м. конкретную подгруппу	Не применяется	Предача кофе через автоматы
Конкретные вспомогательные активы (причины)	База данных экологических законов и правил	С м. конкретную подгруппу	Чистка одежды	Кофейни
Замечания			Питание	Рассылка одежды

Таблица 18 — Люди организации — Гостеприимство II

Продукция	Помещения для конференций и культурных мероприятий	Рабочая одежда и прокат текстиль	Прачечная
№ продукции	2230	2240	2441
Общее описание	Поддержка в оформлении помещений для проведения конференций и культурных мероприятий	Доставка, чистка и поддержание в исправности спецодежды для персонала (например, шофферов, сторожей, менеджеров и работников, которые находятся в контакте с клиентами) и других текстильных изделий (например, санитарные текстильные изделия)	Стирка текстильных изделий (одежда, шторы, кофры и ковры, скатерти, постельное белье и полотенца (например, в гостиницах и больницах), включая материально-техническое обеспечение, планирование и организацию
Включенные элементы	Все расходы по предоставлению конференц-залов и общественного питания, связанные с совещаниями и другими мероприятиями, затраты на персонал и техническое оборудование	Обеспечение рабочей одеждой, в том числе затраты на приобретение, обслуживание и замену одежды, индивидуальный пошив и изменение, санитарные текстиль: получение, чистка и замена	Стойность работы персонала, машин, стирального порошка, техническое обслуживание стиральных машин
Исключенные элементы	Внешняя поддержка. Затраты на торговлю	Не применямо	Стойность места (комнаты для стирки), стерильные текстильные изделия (см. «Услуги по стерилизации»)
Подходы	Конференц-залы, внутренние мероприятия, внешние мероприятия	Прочечная	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (причины)	Не применяется	Доставка одежды	Стирка. Работа в прачечной
Конкретные вспомогательные акции (меры)	Не применяется	Шкафы для одежды, санитарный текстиль, прочее	Прачечная и ее оборудование
Замечания	Блокируется основной вид деятельности, связанный с текстильными изделиями, например, постельным бельем в больницах		Включается основной вид деятельности, связанный с текстильными изделиями, например, постельным бельем в больницах

Таблица 19 — Люди организации — ИКТ

Процесс	ИСТ	Техническая поддержка ИТ-услуг	Конечные пользователи ИТ	Компьютерные устройства клиента ИТ
Общее описание	2300	2310	2320	2321
Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) предназначены для процессов обработки данных и коммуникаций. Статический менеджмент отдела ИКТ и сторонних поставщиков, статическая поддержка со стороны головной организации, со стороны вице-президента и интеграция ИКТ в стратегию компании	Контактная информация для связи конечного пользователя с отделом ИКТ в случае звонка или происшествий	Программное обеспечение и аппаратура, локальная поддержка, дистанционное обслуживание на рабочем месте. Установка, передача, изменение, дополнение, узаковка и распределение программного обеспечения и аппаратуры клиента. Компьютерные устройства клиента	Основное ИТ-оборудование для рабочих мест	
Включенные элементы		Персонал, оборудование, программное обеспечение и сторонние поставщики	Персонал, оборудование, программное обеспечение, помещения и сторонние поставщики	Основное ИТ-оборудование, стандартная ИТ-аппаратура, необходимая для решения его задач. Энергия, используемая аппаратурой клиента
Исключенные элементы		ИКТ включает в себя технические и функции, которые предназначены для выполнения обработки информации и коммуникационные функции для поддержки основной деятельности организации. Стимость внешне-стратегического консультирования всех услуг в области ИКТ	Поддержка основных бизнес-приложений	Услуги, связанные с основным бизнесом. Энергия, используемая аппаратурой клиента
Подходы		Пространство и связанные с ним коммунальные услуги, такие как энергетика и безопасность, общая интеграция всех исполнительных активов (рассматривается отдельно в других местах). Бизнес ИТ (см. 2980)	См. конкретную подпроцессию	См. конкретную подпроцессию

Олончение таблицы 19

Продукция	ИС Т	Техническая поддержка ИТ-услуг	Конечные пользователи ИТ	Компьютерные устройства клиента ИТ
Нетрудящиеся	2300	2310	2320	2321
Конкретные действия (примеры)	Выполнение целей организаций в части ИКТ, переговоры и выработка солидарения между ИКТ-менеджерами и менеджерами в области управления неизвестностью: развитие общего поставщика; развитие общего передачи работы; бенчмаркинг эффективности работы ИКТ-отдела	Например, сообщение конечного пользователя об инциденте, регистрация инцидента и его разрешение при первом контакте с конечным пользователем	Например, сообщение конечного пользователя об инциденте, регистрация этого инцидента и его разрешение при первом контакте с конечным ИТ-персоналом.	Оценка и управление сторонними поставщиками
Конкретные вспомогательные активы (меры)	Управление рабочими местами ИКТ	Не применяется	Например, рабочий стол, ноутбук, монитор, клавиатура, мышь, принтер, мобильные электронныеunità, проектор и принтэр; выделенные ресурсы на лицензионное программное обеспечение или программы антивирусной защиты; замена списанных компьютеров у конечного пользователя	Не применяется
Замечания	Это не основная деятельность ИКТ. Для проявления бенчмаркинга обращается к основным ИТ-бизнес-приложениям в 2910. Примеры основных бизнес-приложений: система ЕГР (право на имущество предприятия), Альянсская компания (банковская отрасль). Управление транспортными потоками (транспортная отрасль), автоматическое управление (химическая промышленность), система автоматизированного проектирования (машиностроение)	Первое направление, разрешающее подразделениям ИКТ поддержку ограничительными средствами за пределами организации	Компьютерная аппаратура не относится к основным ИТ-устройствам на рабочих местах и телекоммуникационным устройствам, необходимым конечным пользователям, чтобы выполнять свои задачи на местах	

34 Таблица 20 — Люди организации — ИКТ II

Продукция	Программное обеспечение клиента	Поддержка места	Управление	ИМАС
№ продукци	2322	2323	2324	2325
Общее описание	Все программное обеспечение и связанные с ним лицензии на ИТ-оборудование, расположенные на рабочем месте конечных пользователей	Локальная, физическая поддержка аппаратного и программного обеспечения на рабочем месте	Дистанционное управление оборудованием на рабочем месте	Действия по установке, перемещению, добавлению, изменению и удалению программного обеспечения на рабочем месте
Включенные элементы	В случае «систем тонкого клиента» включается также програмное обеспечение	Персонал, помогающий конечному пользователю, поддерживать его на своем физическом рабочем месте в случае ИТ-проблем	Это второе направление, разрешающее передачу различных средствами вне своего участка (организации)	Пока не стандартизованы
Изложенные элементы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Подходы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Оценка и управление сторонними поставщиками	Перемещения (применяется на месте), Компоненты	Обслуживание программного обеспечения	Обслуживание аппаратного и программного обеспечения
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	Не применяется	Не применяется	Сторонний поставщик	Сторонний поставщик
Замечания				

Продукция	Упаковка и распределение	Специальное аппаратное оборудование клиента	Услуги Централизации и распределения	Обслуживание файлов
№ продукци	2326	2327	2330	2331
Общее описание	Подготовка программного обеспечения для автоматизированной цифровой удаленной доставки (упаковка) и установки программного обеспечения на рабочем месте	Все ИТ-оборудование, являющееся основным, основное телекоммуникационное специальное ИТ-оборудование клиента	Обеспечение и поддержание сетевых дисков в пользовательской среде, на которых они могут хранить свои данные	Управление сетевыми дисками конечных пользователей, на которых они могут хранить свои данные

Окончание таблицы 21

Продукция	Упаковка и распределение	Специальное аппаратное оборудование клиента	Услуги централизации и распределения	Обслуживание файлов
№ продукци	2326	2327	2330	2331
Включенные элементы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Персонал, аппаратные средства, программное обеспечение, Центр обработки данных, сторонние поставщики в	Пока не стандартизованы
Исключенные элементы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Средства для принтера (бумага, тонер и др.)	Пока не стандартизованы
Подразделки	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Файловые службы, электронная почта, услуги печати, услуги службы доставки	Пока не стандартизованы
Конкретные (примеры)	Действия	Обслуживание аппаратного и программного обеспечения	Например, настройка почтовых серверов, рациональное использование доступа к печати, предоставление пользователем права доступа к сетевым дискам	Обслуживание аппаратного и программного обеспечения
Конкретные (примеры)	Вспомогательные активы (примеры)	Сторонние поставщики	Сторонние поставщики	Центр сбора данных
Заключение				Затраты на внешние Центры сбора данных. Затраты на бумагу для печати, тонер, картриджи, термодокументы входят в требование офиса

36 Таблица 22 — Люди организации — ИКТ /У

Группы	Обслуживание электронной почты	Обслуживание принтеров	Обслуживание киберкортни	Подключение и телекоммуникации
Непродукции	2332	2333	2334	2340
Общее описание	Управление электронной почтой конечных пользователей	Управление принтером и сервером (включая очередь печати) для конечных пользователей	Управление обслуживанием киберкортни, правами и политикой доступа к сети	Обеспечение подключения рабочих мест как внутри, так и вне организаций, к Интернету среди WLAN, установка и размещение телекоммуникационных сетей, в том числе связанных с ними устройств PDA (личный цифровой секретарь)
Включенные элементы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Персонал, аппаратное и программное обеспечение, сторонние поставщики
Использованные элементы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Периферийные устройства, встроенные в транспортные средства (комплекты связи с внешней антенной)
Подробно	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Подключение ИТ, подключение С-аппаратного оборудования клиента
Конкретные действия (примеры)	Обслуживание аппаратного и программного обеспечения	Обслуживание аппаратного и программного обеспечения	Обслуживание аппаратурного и программного обеспечения	Наружер, настройка Интернета и мобильных телефонов у конечного пользователя, управление Микри-АТС или IP-телефонией
Конкретные видимые активы (примеры)	Сторонние поставщики	Сторонние поставщики	Сторонние поставщики	Устройства для подключения, телефоны
Замечания				

Таблица 23 — Люди организации — ИКТ V

Продукция	Услуги по подключению IT	Услуги по подключению СТ	Аппаратные устройства клиента СТ	Обучение (ИКТ)
№ продукции	2341	2342	2343	2350
Общее описание	Обеспечение LAN и беспроводное подключение к локальной сети рабочих мест, подключение к Интернету и среде VAN	Обеспечение подключения стационарных и мобильных телефонов в телекоммуникационной сети, в том числе с каналах с нашими периферийных устройствами и личных цифровых секьюритарей (PDA)	Стационарные и мобильные телефоны для конечных пользователей приложениям ИКТ	Обучение конечных пользователей
Включенные элементы	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Затраты на весь пакет
Исплюченные элементы	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Затраченное время конечных пользователей
Подходы	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны	Пока не стандартизованны
Конкретные действия (примеры)	Обслуживание компьютерной аппаратуры и программного обеспечения	Обслуживание компьютерной аппаратуры и программного обеспечения	Обслуживание компьютерной аппаратуры и программного обеспечения	Например, обучение пользователей использованию стандартного приложения по функциям рабочего места
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	Сторонние поставщики	Сторонние поставщики	Сторонние поставщики	Обучающие курсы, общепринятое программное обеспечение
Замечания				Стандартные приложения — часть базового обучения конечного пользователя. Обучение бывает с приложением. Не является частью ИКТ. В качестве учебных объектов будут рассмотрены «комнаты для первого портала» или внешние вспомогательные акты

38 Таблица 24 — Люди организации — Логистика I

Процесс	Логистика	Офисные принадлежности и бумага для принтеров	Управление документами	Репрография
№ процессуи	2400	2410	2420	2421
Общее описание	Перевозка людей, хранение грузов и сопровождающая информация, Улучшение соответствующих процессов	Предоставление, распределение и хранение любых материалов, таких как бумага, бумага для принтеров, тонер, ленты, ручки, картички, принтеры, небольшая оргтехника, все для поддержки презентаций и т. д. (потребительские товары, относящиеся к рабочему месту)	Безопасные и эффективные координация и управление потоком (хранение, поиск, обработка, печать, копирование, маркировка, картриджи, ленты, ручки, картриджи, принтеры, небольшая оргтехника, все для поддержки презентаций и т. д. (потребительские товары, относящиеся к рабочему месту)	Эффективные координация и контроль копирования и управление лизацией бумажных документов
Включенные элементы	См. Конкретную подпроцессию	Затраты на обеспечение бумагой для принтеров и любых канцелярских принадлежностей	Следует обратиться к конкретной подпроцессии	Оборудование, техническое обслуживание и сервис вместе с затратами на любой специализированный персонал и услуги. Также упаковка (например, измельчение) бумажных документов
Исплючительные элементы	См. Конкретную подпроцессию	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Стойкость расходных материалов (в том числе бумаги см. официальные производители)
Подробнее	См. Конкретную подпроцессию	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Центральная репрография
Конкретные действия (примеры)	См. Конкретную подпроцессию	Не применяется	Не применяется	Не применяется
Конкретные вспомогательные активы (примеры)	См. Конкретную подпроцессию	Не применяется	Не применяется	Не применяется
Замечания				

Таблица 25 — Люди организации — Логистика II

Процессия № позиции	Почта и внутреннее распределение	Библиотека и архивы	Перемещения: людей, мебели
Общее описание	Почта, курьеры и услуги по внутреннему распределению в организации	Координация, управление и контроль за архивом и библиотекой	Изменение вида деятельности с перемещением персонала
Включенные элементы	Затраты на открытые почты, получение и распределение писем, сбор писем внутри организации, упаковку, штамповку, сканирование, регистрацию и отправление почты, а также затраты на распределение между участками, включая those в себя заправку на персонал и само помещение почты, которые следуют отнести к такой продукции, как аренда помещения или коммунальные услуги, услуги курьера	Внутренние и внештатные расходы на работу по архивированию, расходы на обеспечение функционирования зданий для архива (в случае если они находятся за пределами здания или внутри здания, но в отдельном и опознаваемом помещении), системы архивирования, самоутвержденный труда и поиск документов	Все расходы, связанные с перемещением людей, мебели, оборудования ИКТ и личных вещей
Исключенные элементы	Затраты на бумагу для принтеров и офисные принадлежности	Пока не стандартизованы	Улучшение здания, оптимизация парка фур, подгонка помещений арендатором, мебель и внесение изменений в рабочие площадки или рабочие места для участия в процессии
Подгруппы	Услуги почты по внутреннему распределению	Управление документами. Библиотека. Архивирование. Менеджмент знаний	Перемещения внутри здания. Перемещения между зданиями. Перемещение участников одного проекта (участвуют более 10 рабочих мест)
Конкретные действия (примеры)	Не применяется	Покупка и распространение журналов, хранение документов в соответствии с законодательством	Перевозка мебели и офисного материала, планирование времени
Конкретные вспомогательные акции (меры)	Не применяется	Библиотечное и архивное программное обеспечение	С АФМ-чертежи рабочих мест
Замечания			

40 Таблица 26 — Люди организации — Логистика III

Процессия № продукци	Мобильность	Управление автопарком	Услуги поезду	Транспортные услуги
Общее описание	Перевозка людей и грузов для целей организации	Управление транспортными средствами такими как автомобили, фургоны, грузовые автомобили	Организация проезда и проживания персонала для бизнес-целей, за исключением арендованных автомобилей	Перевозка грузов и персонала между участками
Включенные элементы	См. Конкретную подпродукцию	Управление автопарком (транспортное средство) включает в себя ряд функций, таких как финансирование транспортных средств, техническое обслуживание автомобилей, управление водителем, топливом и транспортом, связанное с охраной здоровья, безопасностью и администраций автомобика. Стоимость транспортных средств и капитальные затраты на топливо, уборку, страхование и т. д.	Все мероприятия, услуги и ресурсы, направленные на перевозку лиц на общественном транспорте, такие или по воздуху	Предоставление автобусов и транспортных субсидий для поездок персонала, предоставление водителя для администрации, расходы на персонал и на транспортные средства, техническое обслуживание, стоимость грузового транспорта на участке и т. д.
Изложенные элементы	См. Конкретную подпродукцию	Пока не стандартизованы	Проживание в определенном месте (будут рассмотрены в других услугах)	Стойкость транспортных средств исключительно для личного пользования кого-либо из персонала (перевозки) (см. 24.30)
Подгруппы	См. Конкретную подпродукцию	Пока не стандартизованы	Перевозка с помощью общественного транспорта, такси, по воздуху	Транспорт для персонала внутри участка и вне участка. Грузовые перевозки внутри участка и вне участка
Конкретные действия (примеры)	См. Конкретную подпродукцию	Планирование поездок	Не применяется	Планирование поездок
Конкретные видоматериальные активы (примеры)	См. Конкретную подпродукцию	Не применяется	Не применяется	Не применяется
Замечания				

Таблица 27 — Люди организации — Поддержка бизнеса I: Бизнес-службы поддержка менеджмента

Продукция	Поддержка бизнеса (поддержка менеджмента)	Финансы и бухгалтерская отчетность	Учет	Активы, недвижимость
№ продукци	2500	2510	2511	2512
Общее описание	Услуги, поддерживющие главным образом руко водство организаций	Услуги финансового менеджмента, поддерживающие организацию	Бухгалтерские услуги, поддер живющие организацию	Управление активами или услугами по управлению недвижимостью, поддержка юридических организаций
Включенные элементы	См. конкретную подпродукцию	Специальные инструменты. Внешние провайдеры	Специальные инструменты. Внешние провайдеры	Специальные инструменты. Внешние провайдеры
Исключенные элементы	См. конкретную подпродукцию	Финансовые услуги для управления недвижимостью в организациях (входит в тактическую интеграцию)	Финансовый учет, оперативный учет, обеспечение проектирования строительства, управление денежными средствами	Офисное пространство
Подуровни	См. конкретную подпродукцию	Учет активов, контролинг (управленческий учет) недвижимости, отчетность	Выставление счетов, расчеты с количеством запрет, общий бухгалтерский учет, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, надзор за внешним аудитом	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	См. конкретную подпродукцию	Бюджетирование. Координация деятельности в подразделениях	Оценка стоимости и акморлизации активов, покупка и продажа активов, разработка инвестиционной стратегии, ведение участия в системе бухгалтерского учета	
Конкретные вспомогательные активы (при меры)	См. конкретную подпродукцию	Учет, контроллинг и система отчетности (ERP)	IT-система бухгалтерского учета	Система управления активами
Замечания	Стратégическое решение: сколько из этих задач уде ляется (внешним) провайдерам управления недвижимостью			Для отделения основной деятельности от поддерживаемых процессов эта процедура может включать в себя управление финансовым инвестициями в недвижимость или даже акциями

Таблица 28 — Люди организации — Поддержка бизнеса II: бизнес-службы, поддержка менеджмента

Процессия № проффици	Контроль, отчетность	НРМ	Зарплаты и пенсии	Наем персонала
Общее описание	Услуги по контролю и отчетности, поддержанию организаций	2513	2520	2521
Включенные элементы	Специальные инструменты, внешние про вайфера	HR-службы, поддерживавшие организацию	Управление зарплатами и пенсиями	Поддержка организации в области найма персонала
Исключенные элементы	Офисное пространство	Специальные инструменты, внешние про вайфера	Специальные инструменты, внешние про вайфера	Специальные инструменты, внешние про вайфера
Подходы	Пока не стандартизованы	HR-службы для управления недвижимостью организации, (включая Техническую интеграцию)	Офисное пространство	Офисное пространство
Конкретные действия (примеры)	Определение стратегии контроля, аудиторская деятельность, координация сбора данных и статистических данных, создание отчетов, разработка диограмм, предложение рекомендаций по улучшению	Заплаты и пенсии (HR-службы). Обучение и развитие	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Конкретные активы (причины)	Создание служебных инструкций, обявление о найме на работу, заработка платы, управление пенсионным фондом, взаимодействие с администрацией относительно «альтернативных» стратегий использования рабочих мест, влияющих на гонорар и условия труда сотрудников	Создание зарплатной платы и пенсий, отчетность и видимость, выплата зароботной платы	Расчет зарплатной платы и пенсий, отчетность и видимость, выплата зароботной платы	Написание и размещение объявлений, первый отбор претендентов, поиск и подбор персонала
Замечания	ИТ-системы контроля, менеджмент информационных систем (MIS), программное обеспечение по отчетности	Координация деятельности в подразделах	IT-системы по управлению зарплатой платой и пенсиями	Набор специальных тестов
		С трехнедельное решение: сколько времени HR-службы уделяют (внешним) про вайфарам управлению недвижимостью	Должны быть рассмотрены вопросы безопасности	

Таблица 29 — Люди организации — Поддержка бизнеса III: бизнес-службы поддержка менеджмента

Процессия № продукци	Развитие и обучение	Юристы консультанты контракты	Консультации юриста	Патенты и авторские права
Общее описание	Поддержка развиия и обучения персонала	Поддержка организаций юристов консультантами при наиме на работу	Поддержка организаций в части юридических консультаций и судебных дел	Менеджмент патентов и авторских прав
Включенные элементы	Специальные инструменты, внешние про вайфера	Специальные инструменты, внешние про вайфера	Специальные инструменты, внешние про вайфера	Специальные инструменты, внешние про вайфера
Изключенные элементы	Офисное пространство	Юридические услуги по менеджменту вспомогательных процессов для самой организации	Офисное пространство	Офисное пространство
Подходы	Покем стандартизованы	Консультация юриста, страйхи, контракты	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	Внутреннее управление обучением, предложение курсов и планов развития, касающиеся персонала	Юридические консультации по наиму на работу	Управление судебными делами	Подача заявления на получение патента
Конкретные вспомогательные активы (причины)	Курсы по обучению	Программное обеспечение для юридических консультаций	Базы данных по судебным аделам и законам	Базы данных по патентным аделам и законам
Замечания				

44 Таблица 30 — Люди организации — Поддержка бизнеса IV: бизнес-службы поддержка менеджмента

Процесс	Страхование	Контракты	Маркетинг и коммуникации	Закупки
№ профилактического описания	2533	2534	2540	2550
Общее описание	Управление и оптимизация всех страховых в организациях	Управление и архивирование всех контрактов, создание типовых контрактов для организаций	Коммуникации, продвижение и маркетинговые услуги, поддерживающие организацию	Услуги по закупкам, поддержанию функционирования организаций
Включенные элементы	Трудовые ресурсы и специальные инструменты, внешние провайдеры	Трудовые ресурсы и специальные инструменты, внешние провайдеры	Трудовые ресурсы и специальные инструменты, внешние провайдеры	Трудовые ресурсы и специальные инструменты, внешние провайдеры
Исключенные элементы	Офисное пространство	Офисное пространство	Офисное пространство	Офисное пространство
Подробно	Пока не стандартизованы	Пока не стандартизованы	Продвижение, корпоративные коммуникации, публичные отношения.	Тендеры и переговоры. Материалы и заказы
Конкретные действия (примеры)	Ведение переговоров по договорам страхования, поиск непокрытых рисков	Поддержка первого ворот по контрактам, мониторинг срока действия, поиск соответствующих контрактов, проверка согласования регулярных платежей и контракта выработки	Работа с корпоративным сайтом, пресс-релизы, исследование конъюнктуры рынка и его изучение	Представление поставщикам, оценка поставщиков, первоначальные скидки
Конкретные вспомогательные активы (приемы)	База данных договоров страхования	База данных с договорами	Маркетинговая проработка. Программное обеспечение сайта	Закупки
Замечания		Договоры аренды являются частью управления недвижимостью		

Таблица 31 — Люди организации — Особая продукция организаций (отрасли промышленности)

Процессия № продукци	Секретари, переводчики	Особая продукция	Предоставление бизнес-приложений
№ продукци	2560	2900	2910
Общее описание	Услуги секретаря, поддерживающие организации, включая и первые	Эта продукция охватывает широкий спектр особых услуг организаций или отрасли промышленности. Выделение этих услуг делает другую продукцию более соответствующей между отраслями	Бизнес- и информационные технологии (БИТ) облегчают процесс обработки данных и поддерживают коммуникационные линии для планирования, выполнения, контроля и улучшения основных бизнес-процессов
Включенные элементы	Рабочая сила и специальные инструменты, внешние провайдеры	См. Конкретную подпродукцию	ERP (планирование ресурсов в предприятия), дилерская сеть (банковская отрасль), управление транспортным потоками (транспортная отрасль), автоматическое управление (химическая промышленность), система автоматизированного проектирования (машиностроение)
Изложенные элементы	Офисное пространство	См. Конкретную подпродукцию	Нестандартные офисные приложения, такие как обработка текстов, расчеты, услуги электронной почты, телекоммуникационные системы и устройства
Подгруппы	Первое документование	Пока не стандартизованы. Список открыт для представителей отрасли, чтобы добавить свою собственную структуру продукции в соответствии с их потребностями	IT-услуги по стратегическому управлению бизнесом. Консультационные IT-услуги по реорганизации бизнеса. IT-услуги по централизации и распределению бизнеса. Обучение бизнесу конечного пользователю IT
Конкретные (примеры)	Активы	Планирование встреч, ведение протоколов, редактирование и корректура документов	Не применяется
Конкретные (примеры)	Вспомогательные активы (примеры)	Офисное программное обеспечение, прямое обеспечение для перевозок, средства для коммуникаций	Не применяется
Заключения			Непрофильные бизнес-приложения являются частью приложений ИКТ

46 Таблица 32 — Люди и организация — Особая продукция организаций (отрасли промышленности)

Продукция	Особые отрасли, например, правоохранение	Транспортировка пациентов (зарвовохранение, связанное с бизнесом)	Стерилизация кроватей (зарвовохранение, связанное с бизнесом)	Службы радиовещания (зарвовохранение, связанное с бизнесом)
№ продукции	2990	2990 Н1	2990 Н2	2990 Н3
Общее описание	Этот вид продукции является открытым для промышлен- ности и можно указать про- дукцию, требуемую для соб- ственных нужд	Транспортировка пациентов в внутри больницы (например, из палаты в радиолабораторию или из одной больницы в другую)	Обеспечение стерилизацией внекойкоек для пациентов в больницах и других медицин- ских учреждениях	Вещание радио и телепро- грамм для пациентов
Включенные элементы	См. конкретную подпродукцию	Инвестиционные и эксплуа- тиационные расходы (техниче- ское обслуживание, налоги, специальные инструменты, такие как автомобили и сред- ства коммуникации, инстру- менты планирования, т. внес- ние правайдеры поставщиками	Специальные инструменты, внешние посты цеха, энергия и средства для процесса сте- рилизации, постельное белье, услуги хранения и логистики, связанные с предоставлени- ем стерилизованных мест	Инвестиции и монтаж техни- ческого оборудования, госу- дарственные и частные сборы для программ
Исключенные элементы	См. конкретную подпродукцию	Пока не стандартизованы	Инвестиционные затраты, тех- ническое обслуживание мест (выделено в другом месте)	Затраты энергии
Подгруппы	Пока не стандартизованы	Собственный транспорт внешний транспорт	Стерилизация стандартной кровати, стерилизация кровати для отдалении интенсив- ной терапии (ОИТ)	Пока не стандартизованы
Конкретные действия (примеры)	См. конкретную подпродукцию	Дальневосточное планирование поеzdok	Не применяется	Не применяется
Конкретные вспомога- тельные акции (при- меры)	См. конкретную подпродукцию	С классическими помещениями, транс- портные средства	Центральное помещение для стерилизации кроватей	Складское помещение
Замечания	См. конкретную подпродукцию			Затраты на электроэнергию не включены, так как выде- ны в другой графе

Приложение А
(справочное)

Графическое представление карты вспомогательной продукции

В настоящем стандарте подчеркнута необходимость создания стандартизованных видов вспомогательной продукции.

Ниже приведены основные причины, по которым это следует сделать:

а) затраты на управление недвижимостью должны быть собраны на том же уровне детализации, на котором они распределяются по продукции или оплачиваются клиентами. Например, если арендатор оплачивает отдельно изменение конфигурации помещения для своих потребностей, стоимость этой работы должна быть подсчитана отдельно на этапе строительства;

б) стандартизованная (классифицированная) продукция требуется для проведения бенчмаркинга и распределения затрат;

с) рынок нуждается в ясности и последовательном подходе к разделению/интеграции видов деятельности для классифицированных продуктов;

д) стандартизированная продукция необходима для создания стандартизованных представлений, измерения качества и эффективности и сравнения цен.

Входы процессов		Вспомогательные активы			
(пример: производственная инфраструктура)		F1 Обогреватели	F2 Вентиляторы	F3 Кондиционеры	F4 Приборы водоснабжения
Коды процесса и распределение затрат					
	A1 Планирование (P)	A1:F1* €	A1:F2 €	...	
	A2 Эксплуатация (D)	A2:F1 €	
	A3 Контроль (C)	A3:F1 €	...		
	A4 Модернизация (A)	...			

* A1 – F1 – Код процесса: Планирование систем обогревания.

€ – Затраты на подпроцесс.

Рисунок А.1 — Пример матрицы, объединяющей вспомогательные активы и действия

На рисунке А.1 показана связь между вспомогательными активами (например, обогреватели, кондиционеры, приборы водоснабжения) и действиями (например, планирование, эксплуатация, контроль, модернизация). Пересечения могут быть определены как процессы производства продукции. В некоторых организациях может возникнуть необходимость в таком уровне детализации, с использованием этой структуры ее можно будет сделать очень легко. Для практического использования и связи между поставщиками и внешним спросом такая схема слишком сложна, потому что необходимо работать с сотнями процессов и видов продукции. Поэтому в пределах этой матрицы настоящий стандарт определяет ограниченный набор стандартизованной вспомогательной продукции. Одна из главных целей стандарта — сделать карту вспомогательной продукции простой для понимания и легкой в использовании.

На рисунках А.2—А.4 представлена матрица объектов и примерных видов деятельности (карты вспомогательной продукции) на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях увеличены, чтобы показать виды действий на каждом уровне.

На рисунках А.5—А.7 представлена иерархическая структура стандартизованной продукции в графическом виде.

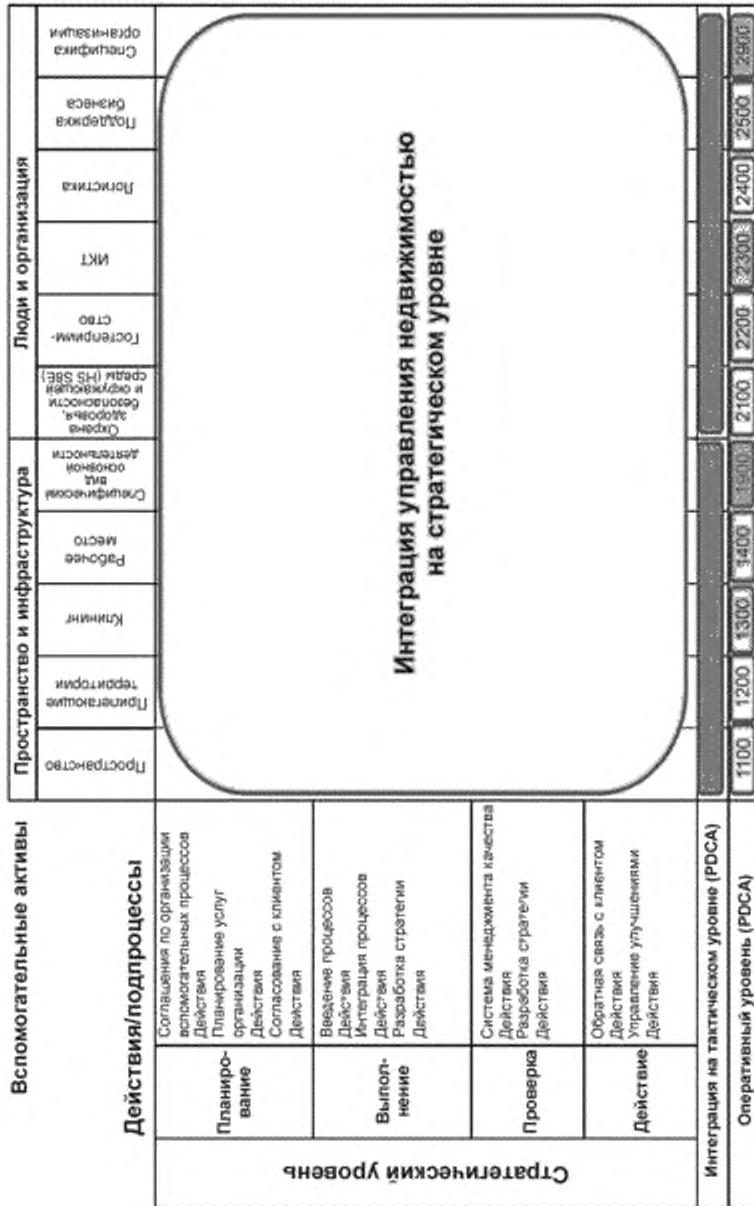


Рисунок А.2 — Матрица объектов и примерных видов деятельности (карта вспомогательной продукции) на стратегическом уровне

Рисунок А.3 — Матрица объектов и примерных видов деятельности (карта вспомогательной продукции)

Вспомогательные активы		Действия/подпроцессы		Пространство и инфраструктура		Люди и организация	
Интеграция на стратегическом уровне (PDCA)		Интеграция на тактическом уровне (PDCA)		Однотипный потребитель		Члены социума и социальные партнеры	
Участие в подпроцессах	Управление рисками	Планирование	Планирование строительства	Планирование	Планирование	Планирование	Планирование
Контроль	Управление затратами	Действия	Приобретение земельного участка	Действия	Управление	Действия	Действия
Поддержка	Управление персоналом	Планирование	Приобретение земельного участка в аренду или покупка строительство недвижимости	Выполнение	Управление	Действия	Действия
Метро	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия
Киевгорэнерго	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия
Метрополитен	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия
НКТ	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия
Логистика	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия
Финансы	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия
Социум	Управление	Действия	Действия (например, покупка земли в аренду или покупка строительство недвижимости)	Выполнение	Управление	Действия	Действия

Рисунок А.4 — Матрица объектов и примерных видов деятельности (карта вспомогательной продукции)
на оперативном уровне

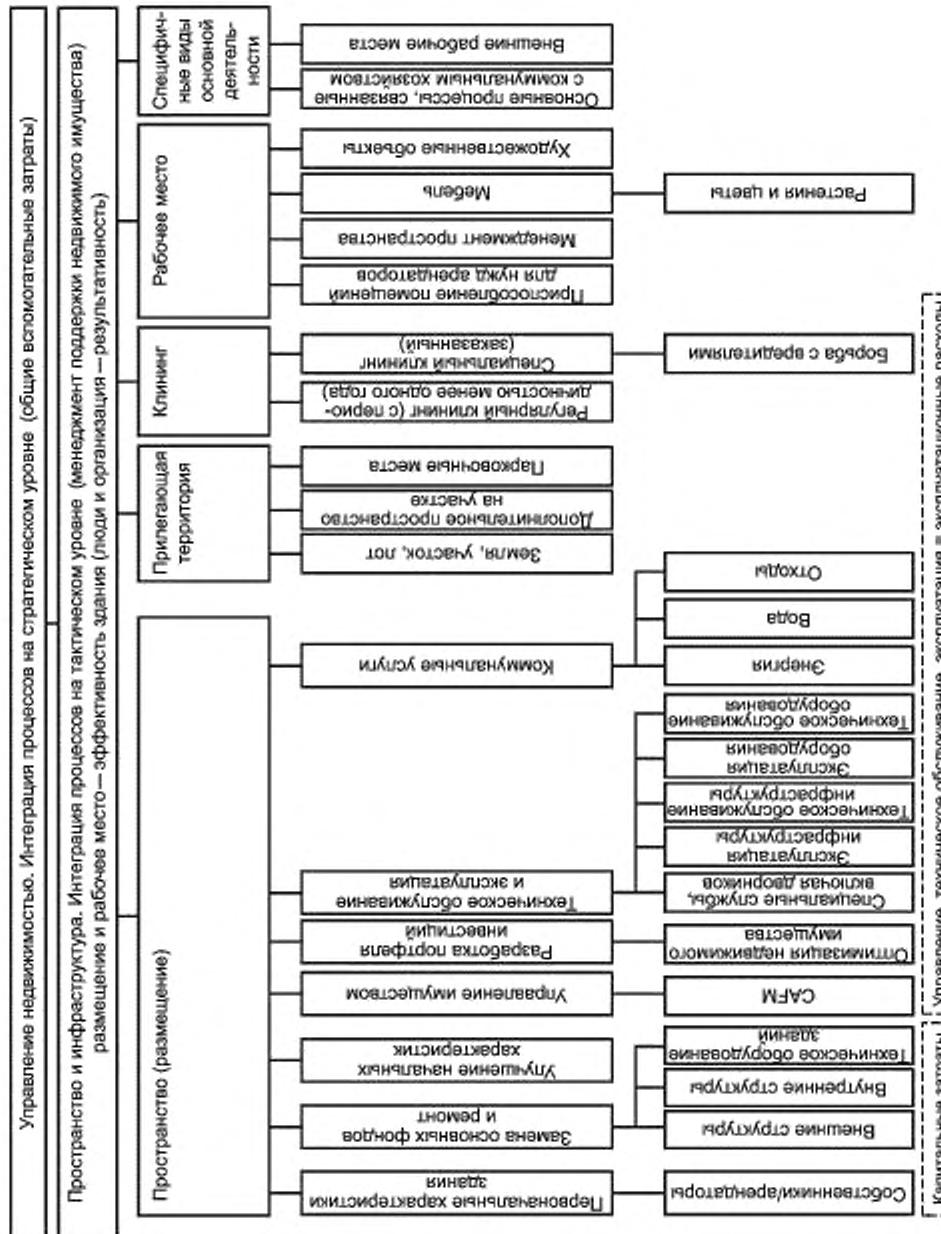


Рисунок А.5 — Карта взаимоотделенной продукции по направлению «Пространство и инфраструктура», связанная с макроуровнем управления недвижимостью.

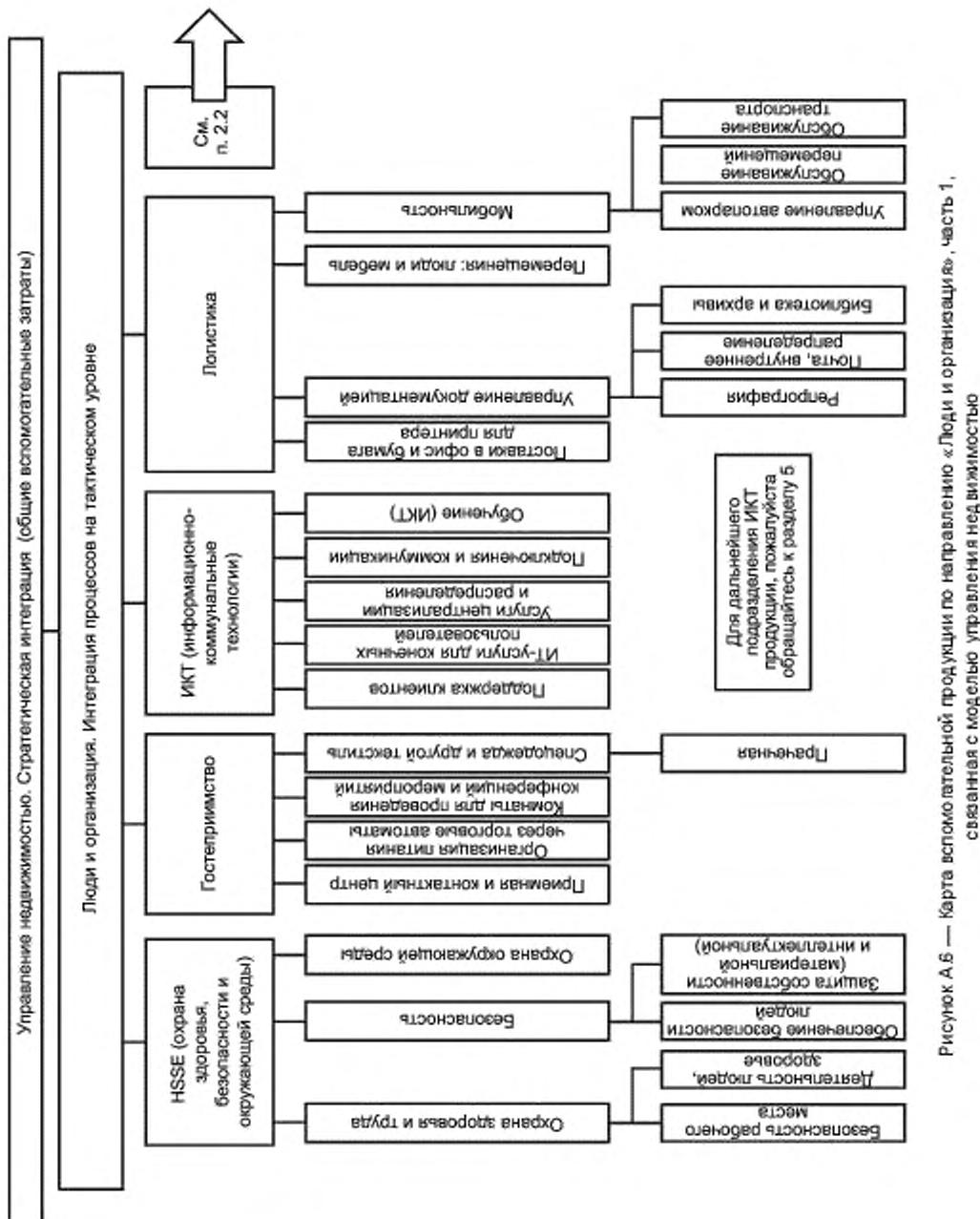


Рисунок А.6 — Карта вспомогательной продукции по направлению «Люди и организация», часть 1, связанная с моделью управления недвижимостью

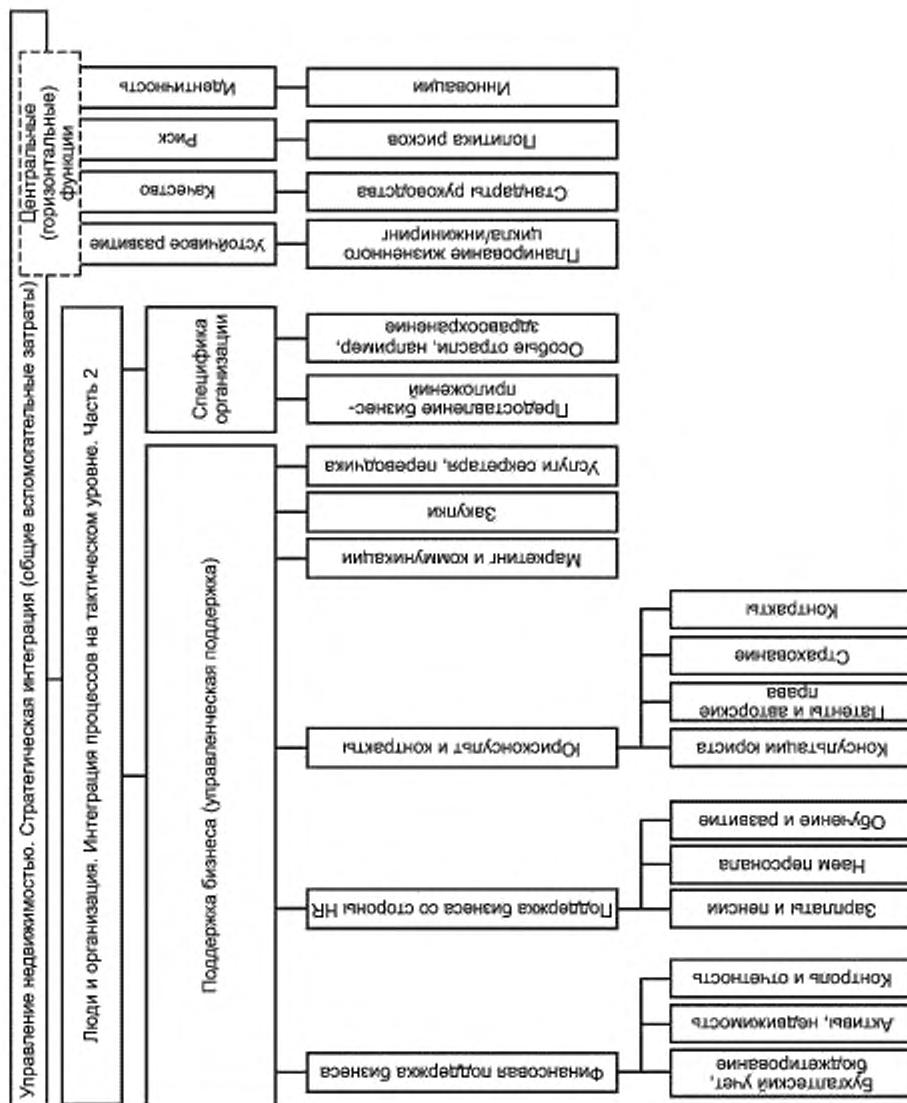


Рисунок А.7 — Карта исполнительской продукции по направлению «Люди и организация», часть 2, связанная с моделью управления недвижимостью

Приложение В
(справочное)

Дополнительные комментарии к специфике вспомогательной продукции

B.1 Модели управления недвижимостью и взаимодействия в организации

В настоящем приложении рассматривается вопрос о добавленной стоимости вспомогательных процессов, которая всегда добавляется к продукции основных процессов организации или основной деятельности организации.

Эта глава содержит дополнительную информацию о месте вспомогательной продукции в организации и ее взаимодействии с организацией.

На рисунке B.1 представлена модель управления недвижимостью, приведенная в ЕН 15221-1, и ее пиктограмма, используемая в настоящем стандарте.

Модель управления недвижимостью, как предусмотрено в ЕН 15221-1, может быть расширена, чтобы указать функции и обязанности менеджеров в организации. На рисунке B.2 показана типичная форма распределения функций и обязанностей в организации. Обращается внимание на важность четкого взаимодействия между заказчиком и поставщиком, особенно если субпоставщики участвуют в предоставлении вспомогательной продукции конечному пользователю напрямую.

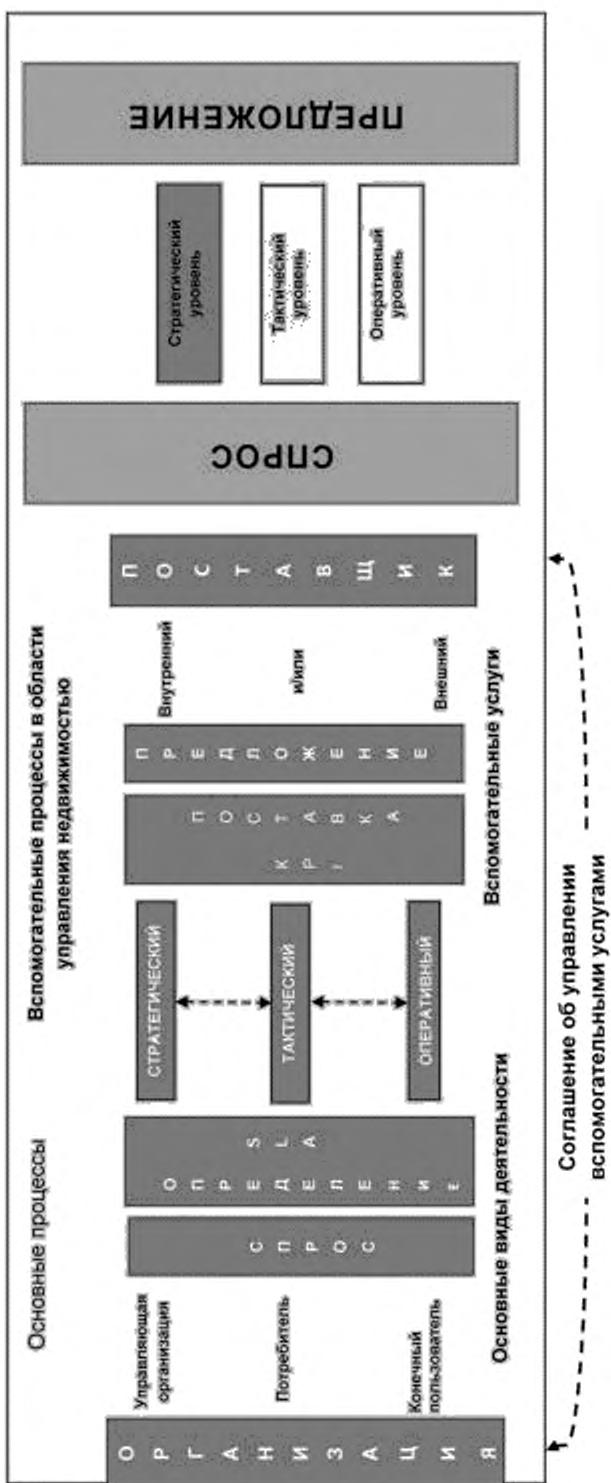


Рисунок Б.1 — Модель управления недвижимостью

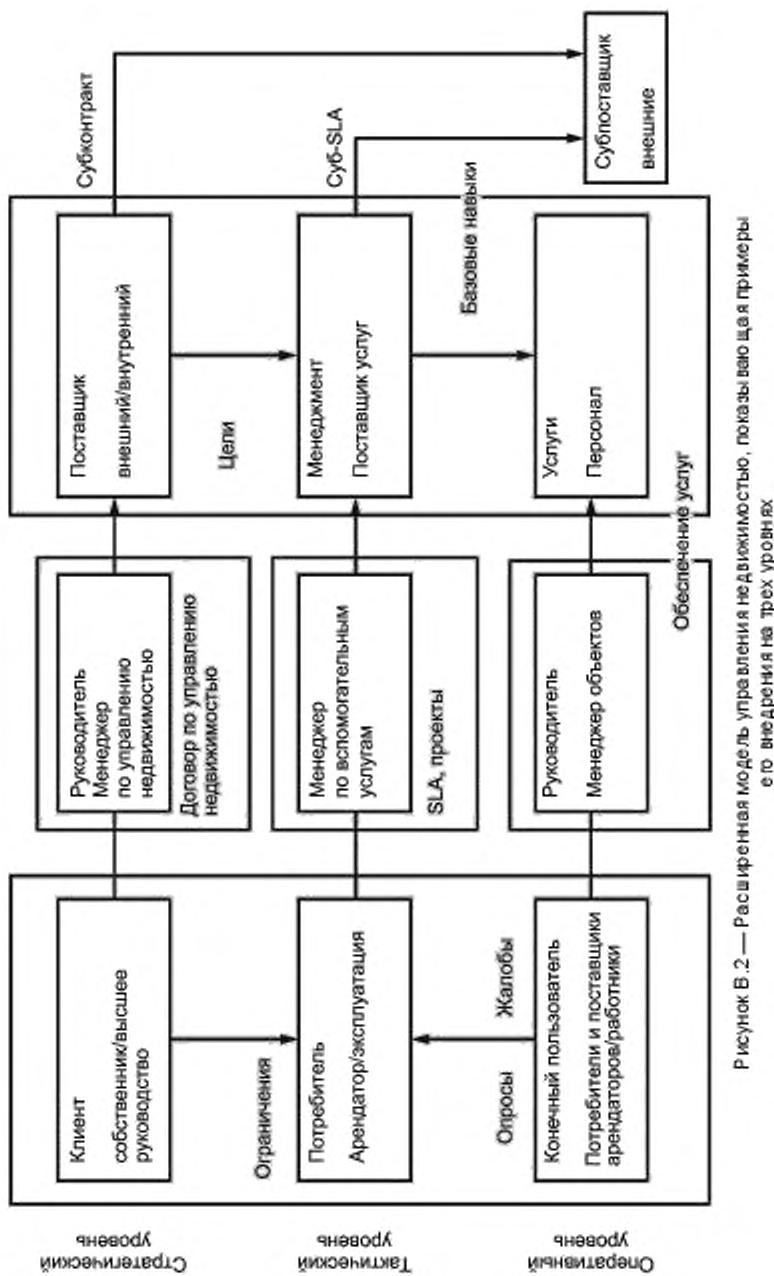


Рисунок В.2 — Расширенная модель управления недвижимостью, показывающая примеры взаимодействия на трех уровнях

В.2 Вспомогательная продукция — управление недвижимостью — стратегическая интеграция

Стратегическая интеграция в управлении недвижимостью является единственной продукцией на стратегическом уровне. Она может быть использована, чтобы суммировать все расходы на управление недвижимостью (сборка затрат). Помимо интеграции процессов после определения управления недвижимостью, введенного в ЕН 15221-1, одним из основных направлений деятельности в рамках данной продукции являются согласование с основной деятельностью организации и отчетность организации. Для выполнения этих задач рекомендуется тесная взаимосвязь с руководством организации в качестве представителя клиента. В следующем примере показано, как эта связь может быть установлена в идеальной организационной модели.

Вспомогательная продукция является связующим звеном между организацией (стратегический уровень) и поставщиком.



Рисунок В.3 — Пример модели организации, основанной на модели управления недвижимостью, в которой основная и вспомогательная деятельность расположены на одном уровне и управление недвижимостью включено на уровне совета директоров. Граница между внутренними и внешними услугами достаточно условна, что дает возможность ликвидации в области аутсорсинга

В.3 Продукция: «Тактическая интеграция» («Пространство и инфраструктура») — код 1000 и «Тактическая интеграция интеграции» («Люди и организации») — код 2000

В.3.1 Общие положения

Эти два вида продукции дают краткую информацию о деятельности на тактическом уровне. Эта продукция введена, чтобы можно было объединить два набора продукции с различными характеристиками, как это часто требуется в крупных организациях.

Качество управления недвижимостью, как и любого менеджмента вообще, зависит от квалификации, компетентности и знаний специалистов-практиков. Только это позволяет получить качественную продукцию и эффективные услуги, которые способствуют успеху бизнеса.

В.3.2 Распределение функций

Внутри и вне организации в управлении недвижимостью функции и обязанности зависят от структуры организации и подхода к менеджменту. В любой организации один человек или одна организационная единица может выполнять несколько функций.

Различные модели распределения обязанностей, как правило, используются:

- для продукции, связанной с пространством и инфраструктурой;
- для продукции, связанной с людьми и организацией.

Разделение на тактическом уровне является следствием различия этих двух ролевых моделей.

В.3.3 Продукция «Пространство и инфраструктура» — организационная ролевая модель

В этой модели распределение функций в большей мере зависит от собственника вспомогательных активов.

		Недвижимость в собственности и используемая организацией и менеджментом		Недвижимость в собственности, используемая подразделениями менеджмента		Недвижимость в собственности, используемая внешними организациями (арендодателями)		Недвижимость как финансовая инвестиция	
Собственник Инвестор	Пользователь Поставщик	Собственник Инвестор	Услуга Поставщик	Собственник Инвестор	Пользователь Поставщик	Услуга Поставщик	Собственник Инвестор	Пользователь Поставщик	Услуга Поставщик
Организации/Действия									
Организация (основная деятельность)	X	X	—	C	X	—	X	—	X
Менеджмент вспомогательных процессов (поддержкающие процессы)	R	R	X	X	R	X	C	R	O
Менеджмент корпоративной недвижимости	O/R	—	O/R	—	—	—	—	O/R	—
Менеджмент портфеля инвестиций	A	—	—	A	—	—	O/A	—	O/A
Менеджмент недвижимости	A	—	A	—	A	—	O/A	—	O/A
Менеджмент имущества/активов	A	—	O	—	O	—	O/A	—	O/A
Менеджмент здания	O	—	A	—	A	—	O/A	—	O/A
Поставщик вспомогательных услуг	—	—	S	O/X	—	—	S	—	S
Арендодатель (внешний)	—	—	S	—	S	X	—	—	—
Менеджмент вспомогательных процессов (арендодателя)	—	—	S	—	S	R	—	X	S
Арендатор (внешний)	—	—	S	—	S	—	S	—	X
Менеджмент вспомогательных процессов (арендатора)	—	—	S	—	S	—	S	C	R
									O
X									
R									
C									
A									
S									
O									

Рисунок В 4 — Пример «Пространства и инфраструктуры», связанный с ролью вной моделью распространения функций с точки зрения основной деятельности организаций

В примере показаны различные функции и виды действий в зависимости от собственника недвижимости (вспомогательных активов).

На рисунке В.4 приведен пример модели распределения функций, построенный так, чтобы максимизировать поддержку основной деятельности путем освобождения ее от всех вспомогательных процессов и полной интеграции этих процессов. В данном примере это включает в себя менеджмент финансовых инвестиций (финансовых активов).

Существует множество неоднозначных терминов, связанных с пространством и инфраструктурой, например, управление недвижимым имуществом, менеджмент вспомогательных активов, управление портфелем инвестиций, собственностью, активами, зданием. В европейской практике эти термины используют как синонимы или одновременно в зависимости от национальных или организационных предпочтений. Рисунок В.4 подчеркивает важность интеграции процессов поддержки путем четкого определения задач, компетенций и ответственности во избежание недоразумений и снижения эффективности работы.

В.3.4 Продукция «Люди и организация» — модель распределения функций

В модели «Люди и организация» в отличие от модели «Пространство и инфраструктура» функция собственника активов менее актуальна. Собственника, как правило, определяют с помощью контракта. Продукция поставляется пользователям или персоналу, связанному с основными процессами. Как показано на рисунке В.5 в соответствии с моделью управления недвижимостью, существуют три типа функций, связанных с поставщиком.

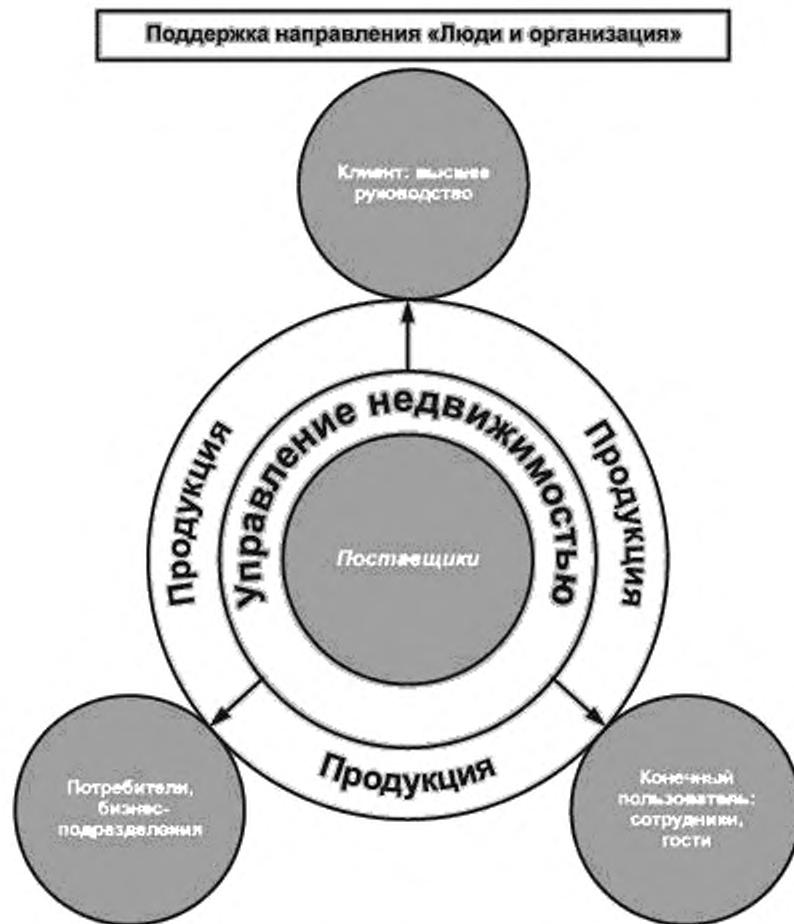


Рисунок В.5 — Модель, связанная с направлением «Люди и организация»

В.4 Продукция «Устойчивость» — код 9100

Устойчивость является важной темой для профессионалов в области управления недвижимостью, и с течением времени она все больше переходит в разряд обязательных, а не факультативных практик. Множество глобальных, финансовых и экологических факторов способствуют необходимости перехода к устойчивому развитию. Управление недвижимостью может существенно увеличить устойчивость организации, поскольку оно охватывает широкий спектр мероприятий, касающихся экономических, экологических и социальных аспектов. В дальнейшем управление недвижимостью с целостным подходом будет играть важную роль в выполнении будущих требований.

Понятия устойчивости меняются и развиваются. Стандарты по устойчивости для строительного сектора разрабатываются на основе европейских и международных стандартов.

В.5 Продукция «Качество» — код 9200

Данный вид продукции используют, если планируют и выполняют внедрение, обновление и переоценку системы менеджмента качества (например, в соответствии с ЕН ИСО 9000). В этот вид продукции также может входить поддержка основной деятельности в этой области.

В.6 Продукция «Пространство» — код 1100

Очень часто затраты на проект определяют на основе минимальных капитальных вложений без учета последствий, например, расходов на последующую эксплуатацию (содержание, уход, ремонт здания). Хотя в последнее время эти расходы все чаще принимают во внимание. В некоторых типах основных процессов в требования часто меняют (больницы, здания, терминалы аэропортов, магазины и т. д.). В этих случаях стоит принять во внимание затраты на модернизацию. Эти затраты зависят от степени приспособленности здания к модернизации. Если здания невозможно модернизировать или затраты на это будут слишком высоки, влияние на затраты основных бизнес-процессов могут быть очень существенным.

Продукция «Пространство» и ее подвиды специально разработаны для снижения стоимости жизненного цикла (LCC). Капитальные затраты отделены от ежегодных текущих расходов и разделены на три части: первоначальные затраты, затраты на ремонт и затраты на повышение первоначальной результативности работ.

LCC является стратегическим или тактическим методом планирования. Он использует набор оценок и методы прогнозирования, например, оценка на основе данных прошлых лет, недоступных в настоящее время, или прогнозирование будущих значений. Это ограничивает использование данного метода для обработки конкретных проблем и вопросов. Так же LCC здания не включает в себя стратегические вопросы, такие как соответствующая политика и стратегия организации в целом, отношение к другим зданиям в портфеле недвижимости, пригодность места и устойчивость конструкции для желаемого использования здания и внешнеэкономические аспекты устойчивости. Несмотря на то что первоначальная оценка жизненного цикла уже проведена, этот анализ должен включать в себя стратегическую оценку с точки зрения последствий/возможностей, что касается существующего портфеля недвижимости, бизнес-операций и бизнес-стратегий/планов.

Хотя продукция и затраты, связанные с продукцией «Люди и организация», имеют большую организационную специфику, к этой стандартизованной вспомогательной продукции также можно применить LCC (например, в «ИКТ» или «управление автопарком»).

LCC определен в ИСО 15686-5.

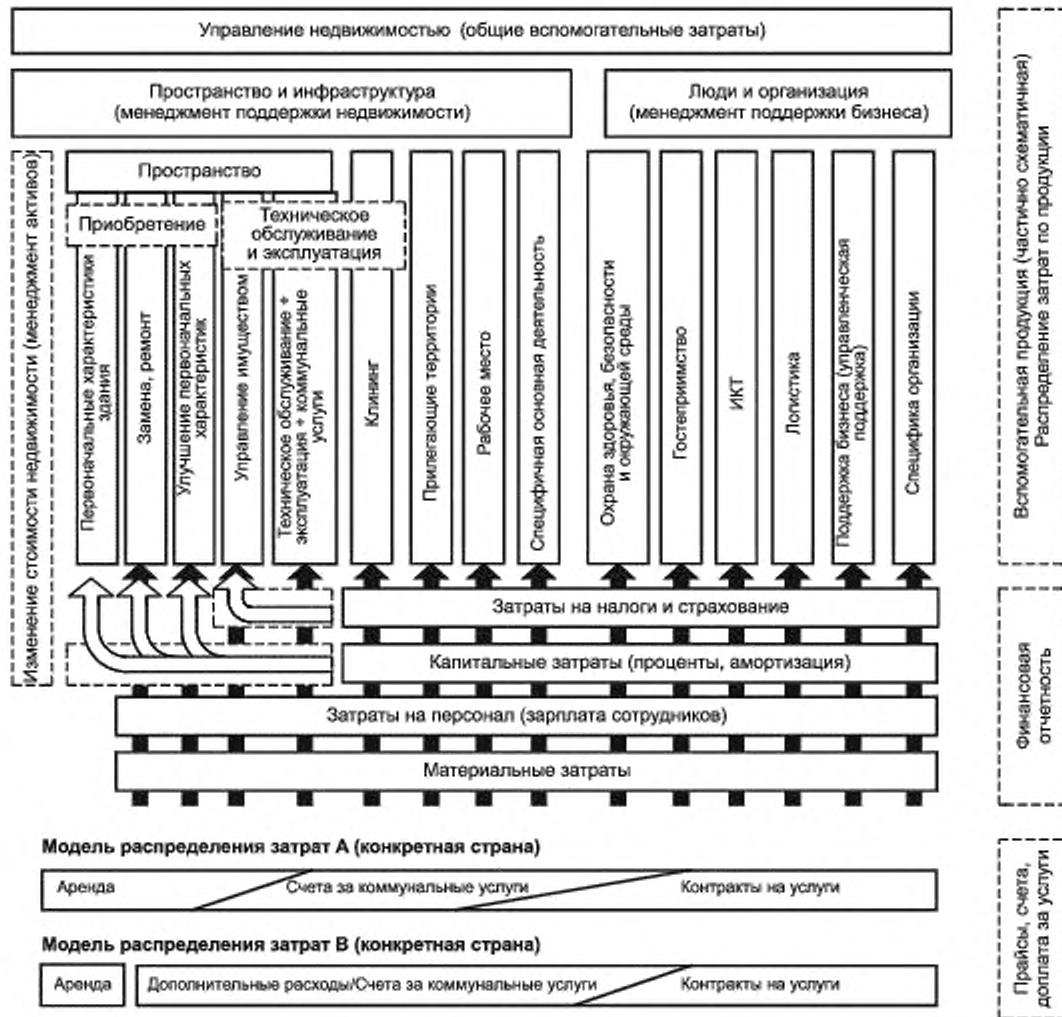


Рисунок В.6.—Различные национальные модели распределения затрат и структура распределения затрат для вспомогательной продукции «Пространство» (продукция «Очистка» показана как следующая за «Пространством» для того, чтобы выделить возможное суммирование эксплуатационных затрат в пределах этой структуры)

В.7 Продукция «Первоначальные характеристики эксплуатации здания» — код 1110

Эта продукция охватывает деятельность и инвестиции, необходимые для обеспечения начальных или существующих требований к характеристикам здания. Первоначальные характеристики обычно достигаются либо при покупке здания, либо при его аренде, лизинге или при проектировании и строительстве объекта.

Необходимо ответить на вопрос: «Является ли фаза строительства жизненного цикла активов или вспомогательных активов (например, здания) частью поддерживающих услуг, которые должны быть интегрированы с помощью управления недвижимостью?» В небольших организациях строительство здания не является частью обычного бизнеса, и заключаются контракты со специализированными компаниями. Тем не менее действия управления недвижимостью необходимы, чтобы направлять и контролировать процесс строительства для учета потребностей будущих владельцев и потенциальных пользователей и согласования с долгосрочными последствиями. Такие действия могут проводиться руководящим комитетом, объединяющим различные группы пользователей.



Рисунок В.7 — Пример схемы организации представляющих интересы владельца/инвестора/пользователя

В более крупных организациях чаще всего имеется отдельный отдел строительства. Обычно существует конкуренция между отделом строительства и отделом обслуживания. Управление недвижимостью предлагает возможность интегрировать эти различные отделы для оптимизации взаимосвязей и повышения эффективности работы. Именно такая интеграция, которую дополнительно может создать управление недвижимостью, добавляет ценность организации.

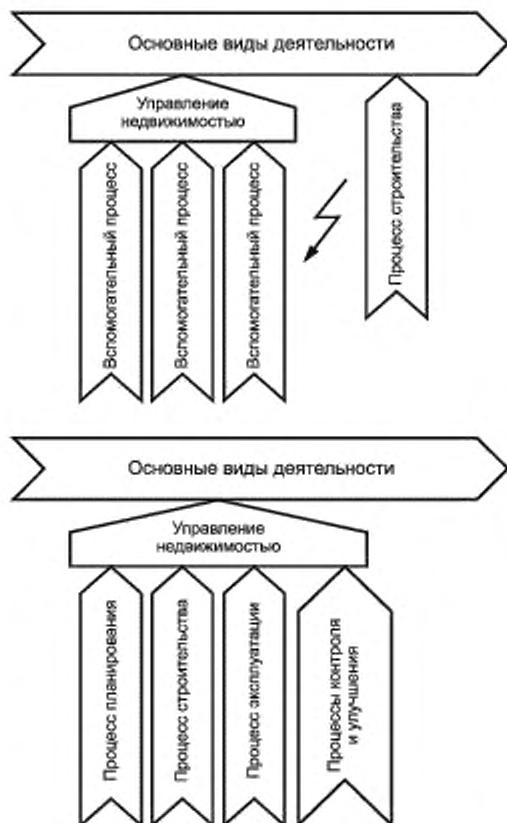


Рисунок В.8 — Дополнительная взаимосвязь на этапах жизненного цикла при условии, что имеется отдельный отдел строительства, и оптимизация интеграции строительных процессов через управление недвижимостью: жизненный цикл замкнут и интегрирован

Эта проблема во многом утратила свою актуальность в связи с тем, что многие крупные организации проходят свою недвижимость и уходят от владения зданием в арендаторы (или в лизинг). Тем не менее они могут включиться в процесс владения недвижимостью в пределах управления недвижимостью.

В.8 Продукция «Замена активов и ремонт» — код 1120 и «Техническое обслуживание и эксплуатация» — код 1160

Термины для продукции «Техническое обслуживание и эксплуатация» определены в стандарте к ЕН 13306 «Техническое обслуживание. Терминология». Управление недвижимостью направлено на интеграцию определений из ЕН 13306 и понятий о распределении затрат, которые не введены в этом стандарте. Не следует объединять при расчетах инвестиционные затраты, которые перечислены в качестве активов в балансовых ведомостях, и затраты на эксплуатацию, приведенные в отчетах о прибылях. Решение состоит в том, чтобы выделить ту часть работ по техническому обслуживанию, которая в настоящее время перечисляется в качестве активов в балансовых ведомостях организации, и обозначить ее как замену основных фондов и ремонт. Разделение определяется либо по величине, либо по периодичности затрат или из любых других соображений на основе национальных обычаяев или предпочтений организаций.

То же самое относится к разделению затрат на техническое обслуживание и эксплуатационные затраты. Эти затраты часто отделены друг от друга и рассчитываются в разных отделах по учету затрат. В некоторых странах это разделение приводит к регулируемому выставлению счетов на услуги, которые не включаются в арендную плату. По этим причинам было решено на этом уровне применять совместную продукцию «Техническое обслуживание и эксплуатация» и предложить подразделение на нижеследующем уровне. Если эти два вида продукции должны быть выделены в отчетности отдельно, в иерархию продуктов можно вставить дополнительный уровень (например, код 1160.1 — «Техническое обслуживание» и код 1160.2 — «Эксплуатация»).

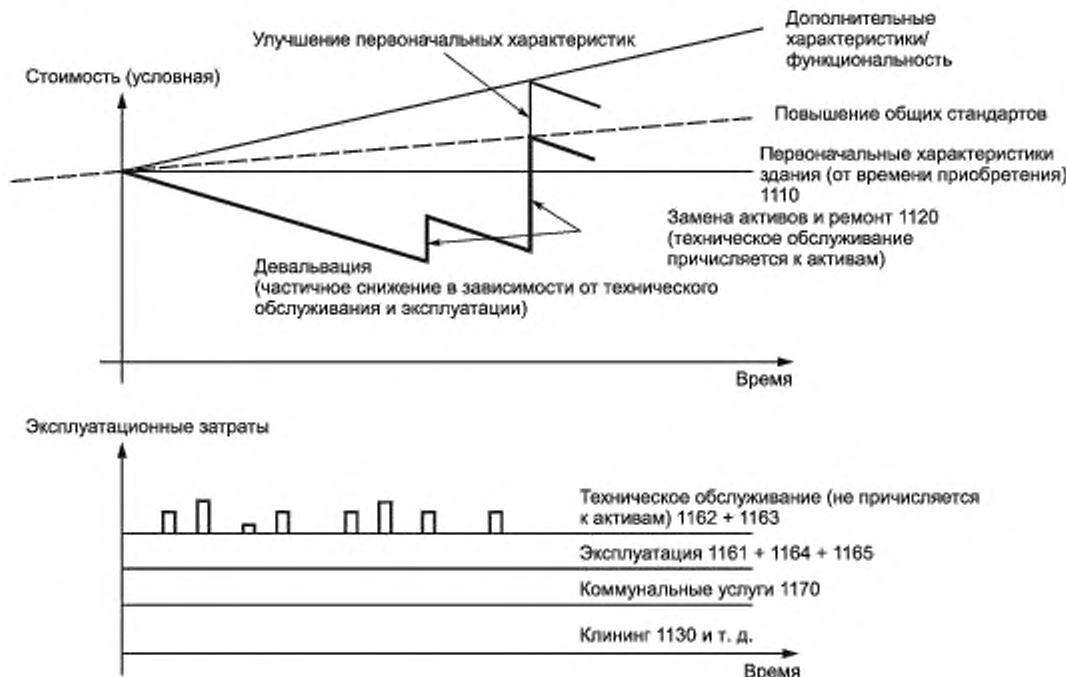


Рисунок В.9 — Продукция, связанная с техническим обслуживанием и стоимостью здания

В.9 Продукция «Коммунальные услуги» — код 1170

Инвестиционные затраты на техническую инфраструктуру или коммунальные услуги, как правило, входят в состав продукции «Пространство». Значение этой продукции такое, что ее не стоит выделять отдельно на верхнем уровне. Для определения подпродукции на нижнем уровне были использованы другие критерии. Продукция «Пространство» была введена в верхний уровень иерархии, чтобы облегчить учет затрат жизненного цикла (LCC). Коммунальные услуги являются важной частью ежегодных расходов на эксплуатацию здания и поэтому были включены в категорию «Пространство».

В крупных организациях, расположенных на большом числе участков, часто есть внутренний механизм для разделения «арендной платы» или платы за услуги в эксплуатационных подразделениях/центрах прибыли. Очень часто потребление энергии должно быть распределено по нескольким объектам, прежде чем она может быть направлена клиенту. Это показывает тесную связь между продукцией «Коммунальные услуги» и продукцией

«Пространство». Кроме того, стандартные системы учета не понимают, что такое КВтч, и может потребоваться система управления энергопотреблением.

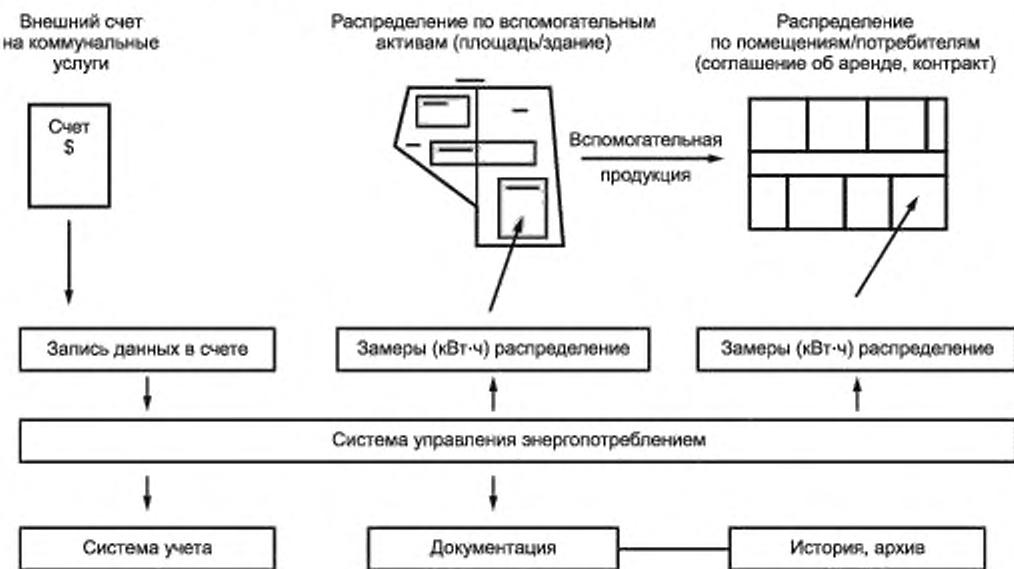


Рисунок В.10 — Распределение затрат на электрическую энергию в больших организациях

Приложение С
(справочное)

Графическое представление матрицы процессов управления недвижимостью

Матрица вспомогательных процессов показывает отношения внутри связи модели взаимосвязи в управлении недвижимостью (см. рисунок 2) с моделью управления недвижимостью в ЕН 15221-1, картой продукции управления недвижимостью в этом же стандарте, циклом качества PDCA, описанным в ЕН 15221-3, и примерными процессами управления недвижимостью, приведенными в стандарте ЕН 15221-5.

На рисунке С.1 показан пример того, как можно использовать матрицу вспомогательных процессов для того, чтобы развернуть цикл качества (PDCA) на процессы управления недвижимостью. Принципы цикла качества (PDCA или его адаптированной версии) лежат в основе всех стратегических или оперативных действий и процессов, но могут быть применены в разной степени и глубине в зависимости от зрелости и опыта организации. Основной принцип цикла качества означает, что каждое действие и каждый процесс требует планирования, контроля и постоянно улучшения, которое затем опять ведет к планированию. Таким образом, каждая тема на каждом уровне содержит полный горизонтальный цикл качества. Маленькие стрелки указывают на вертикальные процессы для перевода спроса клиентов в планирование продукции и далее вплоть до оперативного уровня, из которого идет выход наверх и идущий затем процесс изменений сверху вниз. Процессы на стратегическом уровне определяют обязанности и ответственность менеджера вспомогательных процессов.

Разработка стратегии общего процесса в данном примере может включать в себя стратегии управления активами, стратегическое планирование пространства, стратегию в области закупок, разработку корпоративных стандартов, структуру для управления рисками и устойчивости (входы для центральных функций) и т. д. В зависимости от их важности для организации эти элементы могут быть определены как отдельные процессы.

Первоначальное внедрение процессов рассматривается как часть стратегического проекта и отдельно не показано.

Центральные (горизонтальные) функции являются частью карты продукции (устойчивость, качество, управление рисками, идентичность). Их значение может также отличаться для различных организаций в зависимости от характера основной деятельности.

Процессы на стратегическом уровне могут быть использованы для определения задач менеджера по управлению недвижимостью или руководителя всего управления недвижимостью в организации.

На практике множество структурированных общих процессов, как правило, должно быть адаптировано к конкретным потребностям организации. На рисунке С.2 показана связь примерных процессов управления недвижимостью, приведенных в ЕН 15221-5. Стратегические процессы пронумерованы от S1 до S₁₁, тактические процессы — от T1 до T₁₁ и рабочие процессы — от O1 до O₁₁, если они не относятся к пронумерованной вспомогательной продукции в карте продукции.

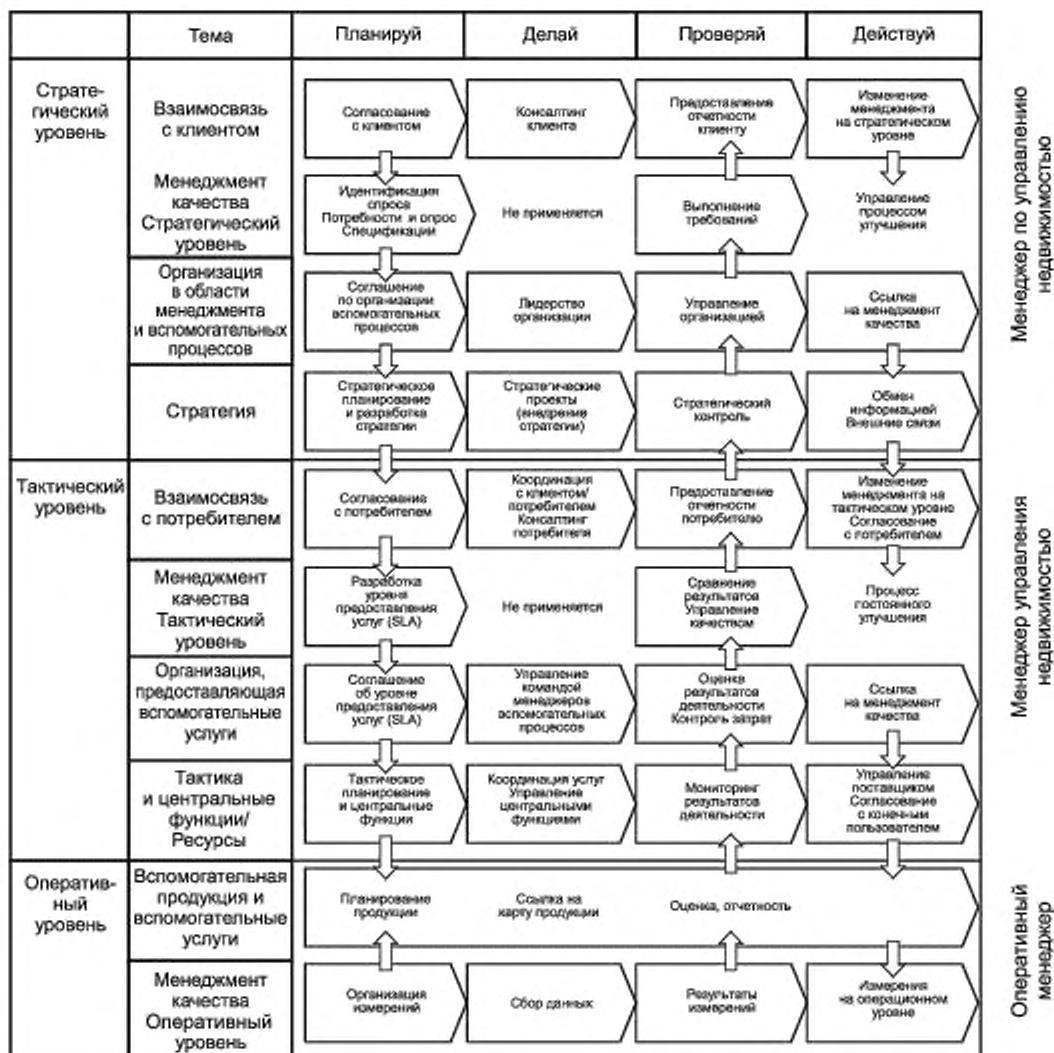


Рисунок С.1 — Пример четко структурированной матрицы процесса управления недвижимостью с использованием циклов в РДСА на каждом уровне

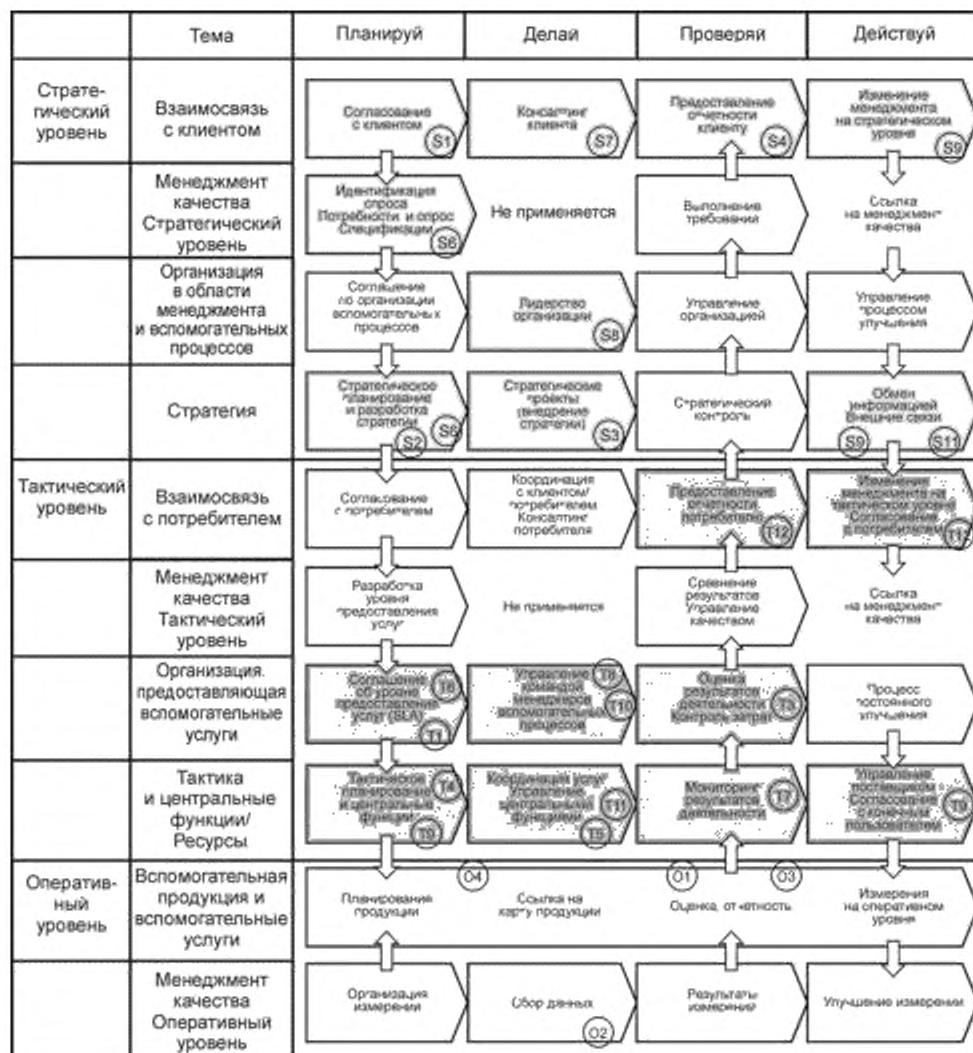


Рисунок С.2 — Матрица процессов управления недвижимостью со связями между процессами, определенная в ЕН 15221-5

**Приложение D
(справочное)**

Структуры

D.1 Описание вспомогательных активов и действий

D.1.1 Вспомогательные активы (например, помещения, оборудование, расходные материалы)

Эти процессы начинаются со всех производственных площадей организации и заканчиваются одним листом бумаги, который должен быть приобретен, сохранен, доставлен на место использования, переплетен с другими листами, сдан в архив и утилизирован. Все вспомогательные активы, будь то здание или лист бумаги, всегда вовлечены в действия или в предоставление услуг.

D.1.2 Услуги (например, помещения, оборудование, расходные материалы)



Рисунок D.1 — Различные виды вспомогательных активов

Услуги, как правило, имеют иерархическую структуру. Эти структуры используются для представления их в САФМ-системах.

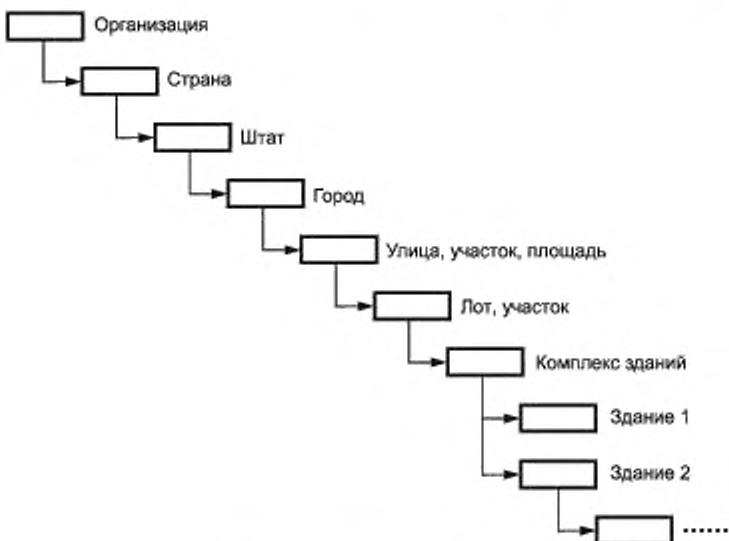


Рисунок D.2, лист 1 — Примеры иерархических структур:
техническое оборудование зданий и расположение



Рисунок D.2, лист 2

D.1.3 Действия

Действия выполняет персонал/сотрудники часто с помощью инструментов, машин или оборудования (объектов), которые не трансформируются в процессе их применения. Различие между действиями и процессами (подпроцессами) зависит от их определения. Вспомогательные активы всегда вовлекаются в действия.

Иногда один и тот же термин используют для описания действия, продукции и процесса (например, очистка).

Таблица D.1 — Примеры основной и вспомогательной (вторичной, поддерживающей) деятельности

Цикл качества	Категории вспомогательных действий	Категории основных действий
Планирование	Управление приобретением и приватизацией	Управление закупками
Выполнение	Административное управление. Эксплуатация. Обслуживание	Административное управление. Продажи и маркетинг
Проверка	Учет и контроль	Учет и контроль
Действие	Непрерывные улучшения	Исследование и разработка

D.2 Физическая структура и структура вспомогательной продукции

Физическая структура и структура вспомогательной продукции не может быть одинаковой, это зависит от точки зрения. В качестве примера рассмотрим ИКТ.

Таблица D.2—Сопоставление физической структуры и структуры вспомогательной продукции

A) Физическая структура ИКТ	Вспомогательные активы (физическая структура)	В) Структура вспомогательной продукции ИКТ	Вспомогательные активы (физическая структура)
Компьютерная аппаратура	Сервер. Компьютер. Телефон. Принтер	ИТ-услуги для конечного пользователя	Компьютер. Программное обеспечение. Принтер
Программное обеспечение	Операционная система. Сайт-офиса. САФМ. Специальное программное обеспечение	Центральные и распределительные услуги	Сервер. Сети. Приложения
Компьютерные сети	Кабели и переключатели	Услуги по поддержке пользователей	Справочная служба
Поддержка	Справочная служба. Обучение	Обучение (ИКТ)	Обучение

Определение стандартизованной вспомогательной продукции иногда отличается от определения обычно используемых физических структур. Причина состоит в том, что настоящий стандарт дает общие европейские определения с точки зрения клиента.

**Приложение Е
(справочное)**

Затраты и доходы в управлении недвижимостью

E.1 Цикл управления недвижимостью

В настоящем приложении представлена модель, объединяющая вспомогательные процессы, вспомогательную продукцию и затраты, а также показывающая распределение затрат в управлении недвижимостью в организации. Поскольку эта модель затрагивает принципы распределения затрат в управлении недвижимостью, то также будут затронуты понятия цены, выставления счетов, рентабельности и их отношение к продукции и затратам для того, чтобы иметь возможность:

- а) определить цену вспомогательной продукции (стоимость продукции, планирование, бюджетирование);
- б) определить рентабельность вспомогательной продукции (контроль, сравнение плановых и фактических результатов бизнеса) для ее поставщика;
- с) обеспечить основу для эффективного бенчмаркинга (непрерывного улучшения).

На рисунке Е.1 показано типичное соотношение между процессами и затратами в организации для цикла управления недвижимостью:

д) спрос определяется на этапе «Планирование» в виде соглашения о менеджменте вспомогательных процессов и соглашения об уровне предоставления услуг (SLA);

е) руководство и управление процессами является частью этапа «Выполнение»;

ф) ресурсы, необходимые для получения согласованной вспомогательной продукции, являются входом в процессы и могут быть представлены либо в виде вспомогательных активов (капитальные затраты, материальные затраты и т. д.), либо в виде действий (затраты на персонал);

г) выходом из процесса в соответствии со стандартом ЕН ИСО 9000 являются продукция или услуга. Эффективность продукции измеряется с помощью показателей эффективности KPI (см. ЕН 15221-3);

и) затраты на ресурсы, используемые для производства продукции, выделяют на эту продукцию в системе операционного бухгалтерского учета. Различия между системой оперативного учета для основного вида деятельности, а также для управления недвижимостью описаны в приложении Е;

и) настоящий стандарт предполагает последовательное распределение затрат для определенной вспомогательной продукции для того, чтобы облегчить сравнение эффективности затрат. Распределение затрат является частью этапа «Проверка»;

ж) если необходимо, можно рассчитать стоимость отдельных услуг организации, входящих в состав стандартной вспомогательной продукции;

к) цену вспомогательной продукции часто определяют на этапе планирования, и она зависит от объема продукции (услуг), определенного в соглашении об уровне предоставления услуг (SLA). Распределение затрат используют для того, чтобы проконтролировать размер прибыли, полученной от вспомогательной продукции;

л) эффективность услуг (например, удовлетворение потребителей) измеряют и результаты измерений используют для улучшения процессов и готовой продукции или регулирования спроса. Это «постоянное улучшение» относится к этапу «Действие».

Примечание — Понятие размер прибыли применяется только к центрам прибыли и внешним поставщикам.

E.2 Модель управления недвижимостью для центров затрат, связанных со вспомогательной продукцией

Распределение затрат на продукцию, как правило, выполняют в системе оперативного учета. Стандартными элементами такой системы являются:

- а) коды затрат (заданные путем финансового учета и внутренних и/или международных стандартов);
- б) центры затрат (организационные подразделения, ответственные за затраты и доходы);
- с) стоимость продукции (продукция или часть продукции, продаваемой по какой-либо цене, разница между затратами и ценой называется прибылью).

Центры затрат несут ответственность за вспомогательную продукцию, необходимую для поддержки основной деятельности организации. На производстве может существовать один или несколько таких центров затрат, производящих вспомогательную продукцию или обеспечивающих вспомогательные услуги, необходимые для поддержки производства первичных продуктов организации (см. рисунок Е.2).



Рисунок Е.1 — Цикл управления недвижимостью, показывающий взаимосвязь между процессами и затратами, применение цикла качества (PDCA) для этой связи и соответствующие системы учета

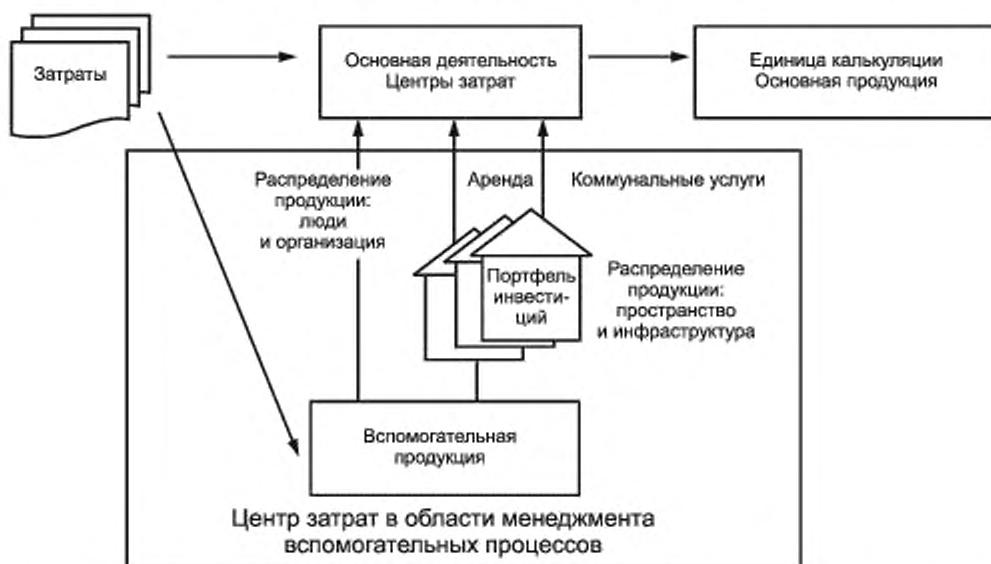


Рисунок Е.2 — Базовая модель распределения затрат (например, путем внутреннего распределения или с помощью счетов-фактур в случае внешнего поставщика)

Такие центры затрат не принимают непосредственного участия в основных производственных процессах, поэтому их также называют вторичным центрами затрат. Основной деятельностью таких центров является работа с заказчиками, которые заказывают и оплачивают вспомогательные услуги. В центрах затрат вспомогательной

продукции затраты распределяются на заранее согласованную вспомогательную продукцию и учитываются в центре затрат на основную деятельность. Направленные в эти центры затраты затраты на вспомогательную продукцию прямо или косвенно влияются в общие затраты на основную продукцию (стоимость единицы продукции основной деятельности).

Распределение расходов на вспомогательную продукцию напрямую на основную продукцию является исключением, например, если каждый центр затрат производит только один вид продукции или если на менеджера по управлению недвижимостью возложена ответственность распределять эти расходы напрямую. Четко определенная схема распределения затрат имеет важное значение для прояснения ситуации в отношениях между заказчиком, управлением недвижимостью и поставщиками вспомогательных услуг.

E.3 Представление управления недвижимостью в системах учета

Как правило, стандартные системы учета не предназначены для вспомогательной деятельности. Основная причина заключается в том, что они не включают метрические единицы, как m^2 или кВтч. Распределение затрат в управлении недвижимостью требует более детальной информации, чем та, которую умеют обрабатывать стандартные системы учета. Это приводит к внедрению и использованию особого менеджмента и систем распределения затрат в дополнение к обычной системе бухгалтерского учета.

В качестве альтернативы вспомогательную продукцию также можно отнести к продукции основной деятельности. Непосредственное распределение расходов на продукцию основной деятельности должно быть выполнено только в соответствии с основной деятельностью центров затрат (например, распределение телефонных расходов для пользователей), чтобы избежать спорных ситуаций между спросом (заказчиком) и предложением (поставщиком).

Существует несколько способов распределения косвенных затрат на продукцию. Из-за характера вспомогательных услуг большая часть затрат на вспомогательную продукцию имеет косвенный характер (исключая, например, электрическую энергию, которую учитывают непосредственно в процессе производства). Возможные методы: оперативный учет, калькуляция по видам деятельности, попроцессная калькуляция себестоимости или калькуляция себестоимости продукции.

Примерами особого менеджмента и систем распределения затрат, используемых для менеджмента по управлению недвижимостью, являются:

- а) система управления активами (распределение капитальных и эксплуатационных затрат по отношению к активам);
- б) система управления арендой (отнесение затрат на площади и услуги на аренду/договора аренды);
- с) система управления техническим обслуживанием (планирование и контроль деятельности по техническому обслуживанию и затраты на нее);
- д) система управления энергией (распределение потребления энергии на пространство или производственные процессы);
- е) система управления очисткой (распределение затрат на очистку пространства или сразу на прямых клиентов);
- ж) кабели и системы управления сетью (распределение ИКТ-затрат на сеть для клиентов/пользователей).

Системы учета часто состоят из следующих трех модулей (см. рисунок Е.3).

Первый модуль — система финансового учета с указанием активов, пассивов и доходов. Система финансового учета в организации определяет реальные затраты или расходы в течение определенного периода. Финансовый учет часто является обязательным. Соответствующие коды затрат определены в национальных и международных стандартах бухгалтерского учета.

Второй модуль — это система оперативного учета с указанием расходов на один или несколько видов продукции. В отличие от процессов основной деятельности, где, как правило, используют и распределяют реальные затраты, управление недвижимостью часто использует расчетные затраты, такие как тарифы, часовые ставки или внутренние процентные ставки.

Третий модуль используют для расчета цены на продукцию. Теоретически цену определяют как фактические затраты плюс прибыль. В управлении недвижимостью цену определяют рыночными факторами и согласуют до того, как становятся известными фактические затраты на производство (например, фиксированная общая сумма за услуги). Прибыль рассчитывают, вычитая вычисленные затраты из второго модуля.

Рассчитанные затраты, как правило, не равны расходам. Об этом свидетельствуют следующие примеры. Для оплаты затрат на персонал подсчитывают не фактическую заработную плату, а внутренние ставки за один час работы. Для капитальных затрат, как правило, имеется фиксированная внутренняя (средняя) процентная ставка, а не реальная ставка по кредиту, действующая на финансовом рынке. Затраты на аренду (пространство) начисляют на основе средней стоимости за m^2 , а не на основе реальных затрат или расходов. Внутренняя почасовая ставка может включать в себя капитальные затраты на помещение и оборудование и затраты на расходные материалы. Но затраты по этим пунктам также могут быть отнесены на счет отдельных затрат или смешанных расчетов на основе эффективных затрат или расходов.

Кроме расходов и распределения затрат на вспомогательную продукцию должна быть определена цена продукции (ценообразование). Цена часто основывается на рыночных соображениях, а не только затратах. В соответствии с ЕН 15221-2 существуют три основных метода ценообразования и их комбинации:

Финансовая отчетность

Каковы расходы в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета?

<u>Коды учета</u>	
Активы	
- Стоимость	
Пассивы	
Расходы	
- Затраты на труд	
- Капитальные затраты	
- Расходные материалы	
Доходы	

**Операционный учет
Затраты на продукцию**

Каковы внутренние затраты на продукцию?

Отработанные часы
Х
внутреннюю
почасовую ставку
Оплата за управление
Капитальные затраты
Расходные материалы
Прибыль

Внутреннюю почасовую ставку часто включают в административные капитальные затраты или расходные материалы

**Цена услуг, доход
(Соглашение по организации вспомогательных процессов, SLA)**

Какая цена может быть назначена для услуг?

Прямые счета в расходах
Счет на отработанные часы
Х
внешнюю почасовую ставку
Оцененные или
вычисленные часы
Х
внешнюю почасовую ставку
Фиксированные тарифы
Общая сумма за услуги

Рисунок Е 3 — Модули систем учета

Общая сумма. Поставщик вспомогательных услуг несет полную ответственность за эффективность и качество выполнения вспомогательных услуг с оплатой за общую согласованную сумму услуг.

Цена за единицу услуг. Поставщик вспомогательных услуг несет полную ответственность за выполнение вспомогательных услуг в согласованных количествах и диапазоне с оплатой по согласованной ставке за единицу услуг.

Ценообразование по принципу «Затраты плюс». Поставщик вспомогательных услуг несет полную ответственность за эффективность и качество выполнения вспомогательных услуг с оплатой фактических затрат плюс согласованное вознаграждение. В этом случае фактические затраты должны быть известны клиенту.

Эти цены могут быть фиксированными (фиксированная цена) в течение некоторого периода времени, могут быть ограничены гарантированной максимальной ценой или уточняться на основе согласованных критериев (переменная цена).

Для всех указанных выше механизмов ценообразования можно использовать принцип открытого обмена информацией. В этом случае информация о всех соответствующих финансовых операциях доступна клиенту.

Финансовая отчетность должна быть согласована с выбранным типом ценового механизма и с тем, какая именно финансовая документация или информация будет доступна для клиента.

Прямая оплата затрат (стоимость плюс) является довольно редким случаем. Как правило, общую сумму оплачивают в период, когда происходят расходы, а в следующий период разницу начисляют на основе действительных расходов. Один из случаев прямой оплаты затрат — оплата электрической энергии, которая легко измеряется и подается через внешние коммуникации. Прямая оплата затрат в основном используется в консалтинговом бизнесе с высокой почасовой оплатой или в уникальных, небольших проектах. Очень часто общую сумму указывают в соглашении об уровне услуги. Калькуляция себестоимости продукции используется для расчета рентабельности услуги в конце периода. Не существует никакой прямой связи между расходами, затратами и выставлением счетов.

Доходная часть определяется в соглашения о вспомогательных услугах, в соглашении об уровне услуги или в наряде на выполнение работ.

Различные формы распределения затрат и ценообразования вносят определенные сложности в управление недвижимостью. Настоящий стандарт дает теоретические основы и определения для создания конструкций и систем, которые помогут специалистам справиться с этими сложностями. Для достижения этого требуется определение вспомогательной продукции, которое может быть сделано в SLA, метод определения качества и сравнение цен на рынке.



Рисунок Е.4 — Отношения между финансовым учетом (расходов), оперативным учетом/калькуляцией себестоимости продукции и ценами на услуги

E.4 От стандартизованной вспомогательной продукции к «индивидуальным» вспомогательным услугам

Стандартизованная вспомогательная продукция, определенная в настоящем стандарте, может быть объединена с индивидуальными вспомогательными услугами, предоставляемыми заказчиком.

Например, вспомогательная продукция «Начальные характеристики строительства» в «Пространство» представляет собой начальную стоимость инвестиций (арендную плату) в обеспечение пространства. Она содержит все пространство, включая служебные помещения для уборщиков.

В соответствии с этим определением продукция «Очистка» не включает в себя затраты на необходимые служебные помещения для уборщиц.

На рисунке Е.5 приведен пример решения относительно помещений для уборщиц, если требуется другой вид или схема распределения затрат (затраты на очистку включают помещение для уборщиц). Различные виды вспомогательной продукции и распределения затрат меняют местами, чтобы рассчитать эффективную стоимость «индивидуальной» вспомогательной услуги «Очистка, включая служебные помещения».



Рисунок Е.5 — Пример распределения затрат для расчета стоимости индивидуальной вспомогательной услуги (аренда и услуги по уборке)

Согласно определению вспомогательной продукции все затраты на пространство учитывают вместе, в то время как затраты на уборку учитывают без каких-либо затрат на пространство (служебные помещения). Затем затраты на пространство распределяют как затраты на арендное и неарендное пространство, подобное служебным помещениям, или учитывают отдельно как часть индивидуальной вспомогательной услуги.

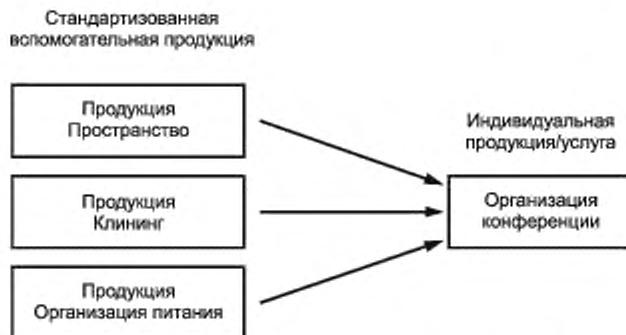


Рисунок Е.6 — Пример формирования индивидуальной вспомогательной услуги из различной вспомогательной продукции

Как показано на рисунке Е.4, вспомогательные услуги часто включают в себя части различной вспомогательной продукции. Таким примером индивидуальной вспомогательной услуги является организация конференции. Эта услуга состоит из таких вспомогательных продуктов, как пространство, очистка и общественное питание.

**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»
EN 13306	—	*

* Соответствующий европейский стандарт отсутствует. До его принятия рекомендуется использовать перевод на русский язык данного европейского стандарта.

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта:
IDT — идентичный стандарт.

Библиография

- [1] EN 15221-2, Facility Management — Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements
- [2] EN 15221-3, Facility Management — Part 3: Guidance on quality in Facility Management
- [3] EN 15221-5, Facility Management — Part 5: Guidance on Facility Management processes
- [4] EN 15221-6, Facility Management — Part 6: Area and Space Measurement in Facility Management
- [5] EN ISO 9000, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005)
- [6] ISO 14001, Environmental management systems — Requirements with guidance for use
- [7] ISO 15392, Sustainability in building construction — General principles
- [8] ISO 15686-5, Buildings and constructed assets — Service-life planning — Part 5: Life cycle costing
- [9] NS 3454, Life cycle costs for building and civil engineering work — Principles and classification

Ключевые слова: процессы, сервисное обслуживание, управление недвижимостью, пользователь, система, структура процесса, вспомогательный процесс, карта вспомогательной продукции, центр затрат на основную деятельность, стоимость капитала, управление активами

Редактор *И.Р. Шайнек*
Корректор *Е.Р. Ароян*
Компьютерная верстка *Ю.В. Половой*

Сдано в набор 06.12.2016. Подписано в печать 10.01.2017 Формат 60 × 84¹/₈. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 9,77 Уч.-изд. л. 8,84 Тираж 26 экз Зак. 161

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Набрано в ИД «Юриспруденция», 115419, Москва, ул. Орджоникидзе, 11.
www.jurisздат.ru y-book@mail.ru

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995, Москва, Гранатный пер., 4.
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru