

К вопросу практики организации эксплуатации портфелей корпоративной недвижимости на основе тендерных торгов.

Е. Тарасевич, FRICS, к.т.н., д.э.н.
Научный руководитель НПЦ «Интехнедвижимость»

В основу настоящего материала положен краткий анализ содержания 18 пакетов тендерной документации, представленной на площадке Ростендер (<https://rostender.info>) на работы по эксплуатации корпоративной недвижимости с начальной ценой 60 до 400 млн руб, при этом общая площадь объектов по каждому пакету составляла от 100 до 400 тысяч квадратных метров. Несмотря на небольшую выборку, мы увидели практически общую картину, что и позволило сделать приведенные ниже заключения и выводы.

Общие результаты анализа оформления Договоров и Технических заданий

1. Нет одинаковых по оформлению и содержанию Договоров и ТЗ, все ТЗ отражают сложившиеся местные традиции либо у Заказчика, либо у консультанта, который привлекался к разработке документов. Участники рынка очевидно знают, что в роли такого консультанта часто выступает потенциальный Исполнитель, которому доверяет Заказчик.
2. Мы видим, что причина отсутствия унификации договорной документации – в отсутствии регламентации и общей традиции делового оборота, в отсутствии крупных компаний, которых можно было бы назвать «форейтером прогресса», которые бы шли по пути совершенствования эксплуатации от системы организации мероприятий к системе управления процессами. Зарубежные компании, которые много лет работали и ушли, не оставили после себя форматы, который используют в мировом масштабе и которые отработаны многолетней практикой. Вероятно, работать с четкой методической базой эксплуатации в России они считали не выгодным бизнесом.
Заметим, что для крупных зарубежных тендерных площадок имеют унифицированные шаблоны документации, что делает процесс выбора исполнителей более понятным и прозрачным.
3. К сожалению, можно констатировать, что все изученные нами ТЗ имеют случаи применения не просто технически неграмотного языка, но и неграмотного русского языка с орфографическими и грамматическими ошибками, с использованием вульгарного перевода англоязычной терминологии. В отдельных случаях это прямо ведет к искажению смысла условий договорных положений. На наш взгляд очевидно, что от начала и до конца Договоры и ТЗ не прочитываются никем. Конечно, это не глобальная проблема, как отсутствие технического нормирования, но говорит об уровне отношения к вопросу эксплуатации активов на корпоративной уровне в целом.
4. Фактом является то, что существенная часть Договоров и большая часть ТЗ скомпилированы из разных документов даже с различным форматированием. Это ведет к многочисленным повторениям текста, избыточным деталям, включением кусков из методичек и рекомендаций с пояснениями и общими пожеланиями.

Общие результаты анализа содержания Договоров и Технических заданий

5. Все проанализированные тендерные документы на выполнение работ ТОиР, эксплуатации и содержания зданий и сооружений построены на одной методической базе – системе ТОиР (для жилых зданий) и ППР (для промышленных зданий), существовавшей в 1950-1990-х годах в условиях административной экономики.

Результатом такого подхода является то, что эксплуатация в 2020-х годах отечественными предприятиями и организациями представляется как система плановых мероприятий, требующих должной организации в соответствии методикой 40-летней давности. Именно поэтому вопросами «организации мероприятий» посвящены тексты Договоров и ТЗ. При этом вопросы стратегических, среднесрочных и операционных целей эксплуатации, экономической эффективности и результативности эксплуатации остаются за рамками Договоров и ТЗ.

6. Абсолютно подавляющая часть работ Технического обслуживания, которая указывается Заказчиками как обязательные, не имеет технического и стоимостного нормирования. Сметы на выполнение работ, в отличие от строительно-монтажного производства, не предусмотрены. Это означает, что цена договора не может быть определена расчетным путем как Заказчиком, так и потенциальными подрядчиками. Другими словами, цена договора определяется «шаровым» способом «интуитивно» или на основании предыдущего опыта освоения бюджета эксплуатации.
7. Не использование технического нормирования работ эксплуатации приводит к тому, что перечень работ предназначен не для отдельных единиц конструктивных элементов и оборудования, а формулируется общим перечнем для систем или зданий. Таким образом целевой пообъектный контроль выполнения работ становится технически не выполнимым и подменяется формальными актами с общим описанием выполненных позиций. Если Исполнитель-подрядчик не использует какую-либо систему управления эксплуатационным производством с применением наряд-заказов, то со стороны Заказчика требуется непрерывный физический контроль рабочих подрядчика (в том числе используемых запчастей и расходных), либо отчет подрядчика о факте выполнения работ будет профанацией в виде отчета в конце месяца.
8. Абсолютно все Договоры и ТЗ не предполагают применение при выполнении работ эксплуатации современных IT-систем управления эксплуатацией, документация по объектам в большей части не оцифрована (на бумаге), имеющиеся результаты оцифровки в виде электронных таблиц с данными носят бессистемный характер. Состав и форматы характеристик нельзя системно обрабатывать для получения корректных статистических показателей.
Предполагаемый тендерной документацией бумажный производственный документооборот между Заказчиком и Исполнителем существенно противоречит задачам повышения эффективности процессов эксплуатации за счет цифровизации и переходу на безбумажные формы отношений
О цифровизации, информационном моделировании, цифровых двойниках объектов эксплуатации нет упоминаний и ссылок ни в одном пакете изученной нами тендерной документации.
Заметим, что лучшая мировая практика предполагает наличие у Заказчика собственной современной IT-системы управления эксплуатацией недвижимости, что снимает большую часть ненужной работы с Исполнителя и сохраняет для Заказчика главную ценность – историю эксплуатации.
9. Содержание Договоров и ТЗ, на наш взгляд, избыточно содержит положения, относящиеся к внутренним производственным процессам Исполнителя. Дублирование в Договоре на эксплуатацию подробностей оформления и допуска рабочих подрядчика к работам, описание необходимых мероприятий в области их социальной защиты и т.д. представляется как минимум спорным с точки зрения обеспечения целей Договора на эксплуатацию для Заказчика.
10. Все изученным нами Договоры и ТЗ включают от 30 до 80 ссылок на нормативно-правовую документацию, которая должна быть по умолчанию положена в основу производства работ по эксплуатации. При этом, на наш взгляд, часть ссылок представляется излишней для этапа эксплуатации, например на нормативные документы на проектирование конструктивных элементов и инженерного оборудования зданий, которые не содержат указаний по

- техническому обслуживанию. Фактически массовый нормативной и не вполне обязательной к применению базой формируется «солидность» документа и его толщина.
11. С учетом большого объема избыточного текста, Договоры и ТЗ вместе с приложениями для объектов от 100000 м² могут представлять объем до нескольких тысяч страниц формата А4. Очевидно, что собственники и руководители Заказчика не имеют физической возможности читать такие документы, поэтому подписывают их не глядя и не имеют представления какие последствия при системном применении такой документ будет инициировать с точки зрения надежности, долговечности, стоимости и потребительских качеств объектов корпоративной недвижимости, находящихся в их зоне ответственности.
 12. При описании объектов эксплуатации для всех проанализированных комплектов тендерной документации характерно наличие перечня конструктивных элементов и инженерного оборудования в виде стандартной спецификации из строительной сметы. В числе сотен (и тысяч позиций) включены трубы и воздухопроводы различного сечения и материала, кабели и провода, фиттинги (отводы, тройники и т.д.). Фактически это свидетельствует о том, что реестр/перечень объектов эксплуатации, то есть объектов, для которых планируются работы, Заказчики не ведут. Использование в ТЗ на эксплуатацию тысяч ненужных позиций приводит к утяжелению документа излишней информацией, а с другой стороны, не дает Исполнителю работ четкого ориентира по целевому перечню объектов эксплуатации.
 13. В качестве общеприменяемого элемента любого комплекта тендерной документации мы отмечаем перечень материалов, изделий, запчастей и расходных, которые Исполнитель в рамках Договора должен приобрести и передать Заказчику в качестве «договорного» ресурса для выполнения работ эксплуатации. Однако при отсутствии технического нормирования физически невозможно запланировать номенклатуру и количество таких позиций, что может вести к очевидным злоупотреблениям. Например, имеют место тендеры, где в перечне «нормативного запаса» для годового договора на эксплуатацию административного здания есть десятки позиций унитазов, раковин, сантех- и электроарматуры и электроустановочных изделий и даже приточно-вытяжные установки, шкафы управления и другие единицы сложного инженерного оборудования. Стоимость такого нормативного запаса включается в базовую стоимость Договора. Что происходит с позициями ресурсов в случае отсутствия необходимости их использования – договоры не указывают. Все вышеперечисленное делает невозможным управление издержками эксплуатации на объективном уровне.

Общие результаты анализа организационной части Договоров и Технических заданий

14. Подавляющая часть комплектов тендерной документации предусматривает полную передачу всех функций Заказчика по теме эксплуатации потенциальному Исполнителю. Так как Исполнитель не дополняет недостаточные эксплуатационные ресурсы Заказчика, то называть такие отношения подрядными неправильно. Так как Заказчик старается передать Исполнителю принципиально все позиции из своей зоны ответственности (включая планирование), то такие отношения выходят даже за рамки стандартного аутсорсинга, при котором функция планирования и пообъектного контроля работ остается у Заказчика. Фактически Заказчик старается полностью самоустраниться от контроля над своими активами, перекладывая эти функции на меняющихся Исполнителей. Здесь будет уместным заметить, что бизнес-цели Заказчика и Исполнителя существенно отличаются.
15. В некоторых комплектах документов на эксплуатацию включены положения о требованиях к качеству услуг, которые иногда называются соглашением об уровне обслуживания. Анализ таких требований показывает, что они либо не выполнимы, либо их выполнение неоправданно дорого, либо их выполнение не будет строго контролироваться. Например, для административного объекта площадью 100000м² выставляется требование устранить отказ системы кондиционирования в переговорной в течение 10 минут, при нарушении данного требования – штраф 100000руб. Подобные «требования» не

исключение. Для их соблюдения необходимо дежурство техника около переговорной при наличии доступа к центральному кондиционеру в течение 5 минут. С учетом типовой функции интенсивности отказов климатического оборудования вероятность их реализации невысока. Как результат – если Заказчик готов платить за дежурство сантехников, электриков и т.д. рядом с каждой дверью, то это безумная трата денег. Здесь мы далеки от мысли, что Заказчик готов и может заплатить, а Исполнитель может не полностью выполнить задачу охраны микроклимата в переговорных.

Резюме

По результатам нашего анализа почти двух десятков комплектов тендерной документации (<https://rostender.info>) на техническую эксплуатацию и содержание средних и больших портфелей корпоративной недвижимости (от 100000м2) можно сделать очевидный вывод: методика организации эксплуатации при стоимости годовых договоров 100-300 млн руб находится на уровне 30-летней давности, когда в стране преобладала административная экономика. Издержки эксплуатации не планируются и не контролируются должным образом.

Крупные Заказчики, в том числе представляющие организации с государственным участием:

- до сих пор не применяют техническое нормирование работ технического обслуживания и содержания недвижимости, что делает невозможной верификацию ценовых предложений тендера. Заказчики и потенциальные участники тендеров при обсуждении цены не могут принимать к сведению какие-либо расчетные обоснования, например в контексте действующей в России ресурсной системы сметного ценообразования;
- не используют современные системы цифровизации процессов управления эксплуатацией активов недвижимого имущества, что делает невозможным контроль эффективности использования бюджетов и результативности выполнения работ исполнителями. При этом, как правило, также не ведется управленческий учет объектов эксплуатации и не поддерживается история эксплуатации при смене исполнителей;
- организационно полностью исключают себя из зоны ответственности эксплуатационной деятельности, что объективно ведет к утрате контроля предприятия или организации за своими активами. Исполнителям предписывается ведение всей деятельности, оставляя Заказчикам функцию подписания актов и оплаты;
- не задействуют для разработки тендерной документации специалистов с современными компетенциями, что превращает пакеты тендерной документации в тысячестраничные тома профанации, в которых существенная часть информации не имеет отношения к управлению эксплуатацией и самому тендеру.

Описанная выше картина свидетельствует о необходимости радикального изменения подходов к организации системы эксплуатации корпоративной недвижимости для предотвращения бесцельной, бесконтрольной и безрезультатной траты дефицитных финансовых ресурсов предприятий и организаций, владеющих портфелями недвижимости.

В качестве первого и наиболее результативного шага для изменения ситуации Заказчику целесообразно инициировать внедрение у себя современных технологий цифровизации процессов эксплуатации, что автоматически обеспечит создание реестра информационных моделей объектов эксплуатации, обеспечит процесс планирования регламентами технического нормирования, сформирует календарные планы работ для каждого конструктивного элемента и единицы инженерного оборудования.

Одновременно представляется целесообразным пересмотреть деятельность по формированию тендерной документации в направлении упрощения и конкретизации состава задач для

исполнителя. Если внедрена современная цифровая система управления эксплуатации, например, платформа ValMaster, большая часть документов будет формироваться в правильном формате автоматически.

Наконец, не следует при внедрении изменений пренебрегать помощью профессиональных консультантов, которые помогут настроить и запустить современную систему управления корпоративной недвижимостью.

Отсутствие объективной расчетной составляющей ценового предложения предполагает вполне вероятные сценарии выполнения работ по договору.

Если сумма договора ниже фактической эксплуатационной потребности по составу работ в соответствии с ТЗ, то очевидно, что Исполнитель не будет «доплачивать» или вкладывать дополнительно к Договору свои средства. На практике это проявится в невыполнении не только тех работ, на которые денег не хватает, но и очевидно части тех работ, которые обеспечены финансированием. Оформление такой схемы работы без возникновения предпосылок для многочисленных штрафов очевидно невозможно без поддержки со стороны Заказчика. Очевидно, что динамика деградации зданий и сооружений Заказчика в этом случае будет превышать нормативные представления о естественном износе, компенсация которого и есть основная задача работ по Техническому обслуживанию недвижимости.

Если сумма договора выше фактической эксплуатационной потребности, а с учетом не имеющего расчетного обоснования требования к закупке «расходных материалов и запчастей» сумма может быть существенно выше (в 2-4 раза), то количество возможных схем работы будет больше. Даже при полном выполнении всех требований ТЗ стоимость работ по их выполнению будет меньше фактической эксплуатационной потребности. Полученные дополнительные средства (фактически «пропущенные» через Исполнителя) поступают в свободное распоряжение их получателя и могут иметь различную судьбу.

Можно допустить, что Исполнитель теоретически может, как и в первой схеме с дефицитным бюджетом, также фактически не выполнять часть работ и не использовать закупленные эксплуатационные ресурсы, предоставляя Заказчику сфальсифицированные отчеты. При отсутствии цифровой системы контроля результатов работ Заказчику во многих случаях будет трудно оценить выполнена работа фактически или нет. При такой схеме «приз» в виде свободно располагаемых Исполнителем денежных средств будет значительно выше.

Самым интересным для читателя может стать неожиданный вывод о том, что если посмотреть на содержание проанализированных нами пакетов тендерных документов на эксплуатацию недвижимости глазами специалиста по предотвращению корпоративного мошенничества, то выводом станет очевидная вероятность наличие признаков как минимум двух элементов потенциального корпоративного мошенничества – конфликта интересов и взяточничества/отката.