POLSKA RADA CENTRÓW HANDLOWYCH

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK

POLSKA RADA
CENTRÓW HANDLOWYCH
POLISH COUNCIL
OF SHOPPING CENTRES

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE . . . 2
ZASADY OGÓLNE . . . 3
UMOWA NAJMU . . . 4

I. ISTOTA UMOWY NAJMU . . . 4
Rozdział 1. Oznaczenie przedmiotu najmu na planie centrum handlowego . . . 4
Rozdział 2. Określenie standardu przedmiotu najmu na dzień przekazania lokalu Najemcy . . . 4
Rozdział 3. Prawo relokacji (uprawnienie Wynajmującego do zamiany lokalu stanowiącego przedmiot Umowy w trakcie obowiązywania Umowy Najmu) . . . 5
Rozdział 4. Prawo dokonywania w trakcie obowiązywania Umowy Najmu zmian budowlanych naruszających substancję lokalu (zmiana kształtu, powierzchni, położenia wynajmowanego lokalu) . . . 5
Rozdział 5. Koszty najmu w okresie, gdy prowadzenie działalności w lokalu jest ograniczone lub niemożliwe z przyczyn leżących po stronie Wynajmującego . . . 6
Rozdział 6. Definiowanie w Umowie Najmu terminu przekazania lokalu Najemcy i terminu otwarcia centrum handlowego . . . 6

II. GRANICE SWOBODY UMÓW . . . 7
Rozdział 1. Odpowiedzialność stron Umowy Najmu za szkody . . . 7
Rozdział 2. Wypowiedzenie Umowy Najmu przez Najemcę / Wynajmującego . . . 7
Rozdział 3. Prawo Najemcy do swobodnego wyboru wykonawców robót oraz dostawców usług . . . 8
Rozdział 4. Uprawnienie do zastosowania sankcji wobec Najemcy po uprzednim pisemnym wezwaniu Najemcy do spełnienia świadczenia/zaniechania naruszeń . . . 8
Rozdział 5. Wprowadzanie dodatkowych regulacji z jednoczesnym uznaniem ich za integralną część Umowy Najmu za zgodną wolą stron . . . 8
Rozdział 6. Zmiana logotypu Najemcy . . . 9
Rozdział 7. Zmiana struktury własnościowej Najemcy . . . 9

III. PARAMETRY EKONOMICZNE . . . 10
Rozdział 1. Realizowanie dochodu Wynajmującego . . . 10
Rozdział 2. Zasady zmiany czynszu . . . 10

IV. ROZLICZENIE I KOSZTY WSPÓLNE . . . 11
Rozdział 1. Komunikacja . . . 11
Rozdział 2. Przejrzystość . . . 12
Rozdział 3. Zasady ogólne dotyczące kosztów wspólnych . . . 12
Rozdział 4. Zarządzanie . . . 14
Rozdział 5. Opłata za zarządzanie (management fee) . . . 15
Rozdział 6. Standardy i jakość usług . . . 15
Rozdział 7. Budżet/rachunkowość . . . 16

V. MARKETING I PROMOCJA . . . 18
Rozdział 1. Zasady ogólne dotyczące marketingu i promocji w centrach i sieciach handlowych . . . 18

VI. DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE DOSTAW KURIERSKICH DO FIRM OPERUJĄCYCH NA TERENIE CENTRÓW HANDLOWYCH . . 19
Rozdział 1. Wielkość dostaw i godziny dostawy . . . 19
Rozdział 2. Miejsca postoju i narzędzia dostaw . . . 20
Rozdział 3. Najemcy . . . 20
Rozdział 4. Agencje Ochrony . . . 20
Rozdział 5. Firmy kurierskie . . . 20
Rozdział 6. Komunikacja i rozwiązanie problemów . . . 21

Kwestie nieuregulowane w Kodeksie Dobrych Praktyk PRCH . . . 22

Polska Rada Centrów Handlowych/Polish Council of Shopping Centres
tel./fax. + 48 22 629 23 81, prch@prch.org.pl, www.prch.org.pl
KRS 0000227312, NIP PL 5342289555
ul. Nowogrodzka 50 lok. 448, 00-695 Warszawa

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK

WPROWADZENIE

Kierując się zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, sformułowanymi w Zielonej Księdze Komisji Wspólnot Europejskich, uczestnicy rynku nieruchomości handlowych, zrzeszeni przy Polskiej Radzie Centrów Handlowych, postanowili w 2009 r. opracować zasady, które mogą przyczynić się do skuteczniejszego osiągania celów biznesowych, społecznych i promocyjnych, a także do zrównoważonego rozwoju rynku centrów handlowych w Polsce.

Organizowane w celu ich określenia spotkania grup roboczych, łączących przedstawicieli centrów i sieci handlowych, zaowocowały stworzeniem Kodeksu Dobrych Praktyk PRCH. Pracy zespołu przyświecało dążenie do zrozumienia stanowiska drugiej strony, przy zachowaniu prawa do odrębności opinii. Kodeks Dobrych Praktyk PRCH jest również naturalną odpowiedzią na ewolucję rynku i wyrazem dążenia do jego uporządkowania. Dokument, wypracowany w efekcie zaangażowania wielu osób, powinien być uzupełniany i wzbogacany w miarę rozwoju polskiego rynku przy aktywnej współpracy całej branży.

Powstały zbiór zasad jest efektem pracy zarówno Klubu Najemców PRCH jak i Klubu Inwestorów, a ostateczna wersja został uzgodniona w czasie wspólnych posiedzeń. Ważnym źródłem inspiracji był Kodeks opracowany przez Brytyjską Radę Centrów Handlowych i Royal Insitution of Chartered Surveyors.

Jedną z naczelnych zasad zespołu Najemców i Wynajmujących pracujących nad stworzeniem I Wersji Kodeksu Dobrych Praktyk Polskiej Rady Centrów Handlowych była bezsporna akceptacja brzmienia wypracowanych zapisów. Kwestie, co do których nie osiągnięto jednomyślności, zostały zebrane w załączniku, który może być materiałem przydatnym w kontynuacji prac przy Kodeksie Dobrych Praktyk.

Szczególne podziękowania za wkład i zaangażowanie w prace nad Kodeksem Dobrych Praktyk PRCH kierujemy do przedstawicieli zarządów firm: *Apsys Polska Sp. z o.o., ECE Projektmanagement Sp. z o.o., Echo Investment SA, Mix Electronics, Vobis SA, Tchibo, Alshaya, Diva Polska, Olsen, Royal Collection, oraz do osób, które poświęciły swój czas na jego opracowanie*:

– Maciej Wróblewski
– Małgorzata Gabryś
– Tomasz Dudek
– Monika Pyszkowska
– Justyna Kur
– Tomasz Skuza
– Paweł Sarniak
– Rafał Fabisiak
– Andrzej Czyż
– Katarzyna Milewska
– Agnieszka Wójcik-Schabowicz

Anna Szmeja Kroplewska
Dyrektor Generalny
Polska Rada Centrów Handlowych

ZASADY OGÓLNE

Kodeks Dobrych Praktyk jest wynikiem wspólnej pracy Najemców i Wynajmujących zrzeszonych w Polskiej Radzie Centrów Handlowych, PRCH, i ma charakter informatora.

Kodeks jest zbiorem praktyk uznanych przez profesjonalistów jako najlepsze procedury postępowania, które są wynikiem zawartego kompromisu między częścią Najemców i Wynajmujących zrzeszonych w PRCH.

Kodeks nie zobowiązuje Wynajmujących i Najemców do przestrzegania zasad i zaleceń zawartych w tym dokumencie, ale stanowi wyłącznie rekomendację rozwiązań uznanych przez ekspertów zrzeszonych w PRCH jako dobrą praktykę rynkową i jako taką powinien być traktowany.

Należy mieć jednak na uwadze, że jeżeli przeciw Wynajmującemu lub Najemcy zostałby wysunięty zarzut zaniedbania, to najprawdopodobniej Sąd przy orzekaniu będzie brał pod uwagę wytyczne zawarte w niniejszym Kodeksie, badając czy Wynajmujący lub Najemca działał w zgodzie z ogólnie przyjętymi zasadami.

Celem podstawowym Kodeksu Dobrych Praktyk PRCH jest propagowanie najlepszych praktyk w zakresie zarządzania i funkcjonowania nieruchomości handlowych w Polsce dla nowych oraz przedłużanych Umów Najmu.

Niniejszy informator może stanowić również istotny element podnoszenia kompetencji zawodowych Najemców i Wynajmujących operujących wspólnie w centrach handlowych. Każdy Wynajmujący i Najemca powinien zapoznać się z zaleceniami Kodeksu w rozsądnym czasie od ich wydania.

Należy zwrócić uwagę, iż dokumentem szczegółowo określającym zasady zarządzania i funkcjonowania centrum handlowego jest Umowa Najmu. Kodeks nie wpływa na ważność i treść Umowy. Jeśli jednak jest stosowany łącznie z nią, może okazać się pomocny w określeniu efektywnego sposobu zarządzania centrum handlowym.

Kodeks ma zastosowanie jedynie na obszarze Rzeczpospolitej Polskiej.

UMOWA NAJMU

I. ISTOTA UMOWY NAJMU

1. Istota najmu polega na trwałym związaniu stron Umową, na podstawie której Wynajmujący zobowiązuje się do oddania Najemcy konkretnego lokalu do używania przez określony czas i na określonych warunkach, a Najemca zobowiązuje się płacić umówiony czynsz oraz inne opłaty uzgodnione między stronami w Umowie.

2. Celem gospodarczym Umowy Najmu jest osiąganie zysku przez Wynajmującego w postaci dochodu z pobranego czynszu, a przez Najemcę w postaci dochodu generowanego z utargów uzyskiwanych w przedmiocie najmu.

3. Dobrą Praktyką jest posługiwanie się w obrocie standardami Umów Najmu, które nie zawierają postanowień godzących w fundamenty leżące u podstaw Umowy Najmu, jako stosunku prawno-gospodarczego łączącego Wynajmującego i Najemcę.

Rozdział 1. Oznaczenie przedmiotu najmu na planie centrum

Analiza atrakcyjności konkretnego lokalu, przedstawionego w ofercie skierowanej do Najemcy przed zawarciem Umowy Najmu, stanowi istotny element w procesie poprzedzającym decyzję o zawarciu Umowy. Powyższe ma również wpływ na ocenę finansowych warunków najmu.

1. Dobrą Praktyką jest jednoznaczne określenie w Umowie Najmu elementów mających istotne znaczenie dla Najemców w procesie podejmowania decyzji o zawarciu Umowy Najmu, takich jak:
   - przedstawienie planu centrum handlowego wraz z układem ciągów komunikacyjnych i parkingów,
   - usytuowanie przedmiotu najmu na planie centrum handlowego,
   - wskazanie pozostałych Najemców - w szczególności Najemców kluczowych.

2. Wskazanie lokalizacji przedmiotu najmu oraz planów centrum może nastąpić również w załącznikach do Umowy, o ile stanowią one jej integralną część.

Rozdział 2. Określenie standardu przedmiotu najmu na dzień przekazania lokalu Najemcy

1. Dobrą Praktyką jest, aby w Umowie Najmu nie była wyłączona odpowiedzialność Wynajmującego za wady projektowe/wykonawcze centrum handlowego, które skutkują obniżeniem jego funkcjonalności, w tym obniżeniem możliwości wykorzystania przedmiotu najmu do umówionego użytku.

2. Dobrą Praktyką jest, aby przedmiot najmu był przekazywany Najemcy w standardzie obejmującym co najmniej następujące elementy:
   - wykonane przyłącza o ustalonych w Umowie Najmu parametrach:
     – instalacji elektrycznej wraz z tablicą rozdzielczą/licznikową,
     – instalacji wod.-kan. doprowadzonej do granicy lokalu,
   - wykonane pełne i kompletne instalacje oraz wymagane prawem systemy, w tym systemy zapewniające bezpieczeństwo ludzi (w szczególności górna warstwa tryskaczy, SAP, DSO, instalacja hydrantowa),
   - wykonane pełne i kompletne instalacje wraz z urządzeniami w standardzie centrum określonym w załączniku technicznym do Umowy Najmu (w tym w szczególności: klimatyzacja, wentylacja, instalacja grzewcza).

Rozdział 3. Prawo relokacji (uprawnienie Wynajmującego do zamiany lokalu stanowiącego przedmiot Umowy w trakcie obowiązywania Umowy Najmu)

1. Dobrą Praktykę stanowi niezastrzeganie w Umowie Najmu na rzecz Wynajmującego jednostronnego prawa do zamiany lokalu stanowiącego przedmiot Umowy w trakcie obowiązywania Umowy Najmu.

2. Ewentualna relokacja wymaga renegocjacji warunków Umowy Najmu przez strony.

Rozdział 4. Prawo dokonywania w trakcie obowiązywania Umowy Najmu zmian budowlanych naruszających substancję lokalu (zmiana kształtu, powierzchni, położenia wynajmowanego lokalu)

1. Ocena atrakcyjności lokalu jest dokonywana przez Najemcę na wstępnym etapie analizowania oferty. Późniejsze zmiany parametrów lokalu dezaktualizują wyniki oceny, stanowiącej podstawę podjęcia decyzji o zawarciu Umowy Najmu.

2. Przedmiotem Umowy jest zobowiązanie Wynajmującego do oddania Najemcy lokalu o określonej charakterystyce, która powinna być zachowana w całym okresie najmu. Stąd też ewentualne naruszenie substancji lokalu wymaga renegocjacji warunków Umowy przez strony.

3. Dobrą Praktykę stanowi niezastrzeganie na rzecz Wynajmującego jednostronnego prawa do dokonywania istotnych zmian charakterystyki przedmiotu najmu po zawarciu Umowy Najmu.

4. Zasada ta może doznać ograniczeń, jeżeli zmiany te są wynikiem nałożonych wymogów przez instytucje nadzoru lub zmian w bezwzględnie obowiązujących przepisach. Jeśli zaś takowa zmiana będzie znacznie naruszała substancję lokalu, Najemca powinien mieć prawo do renegocjacji warunków Umowy Najmu lub jej wypowiedzenia względnie odstąpienia od niej.

Rozdział 5. Koszty najmu w okresie, gdy prowadzenie działalności w lokalu jest ograniczone lub niemożliwe z przyczyn leżących po stronie Wynajmującego

1. Dobrą Praktykę stanowi wprowadzanie do Umowy Najmu postanowień zwalniających Najemcę z obowiązku zapłaty czynszu w okresie, w którym z przyczyn leżących po stronie Wynajmującego Najemca nie może prowadzić działalności w lokalu.

2. Dobrą Praktyką jest udzielenie obniżki czynszu na czas trwania ograniczeń w przydatności lokalu do umówionego użytku.

Rozdział 6. Definiowanie w Umowie Najmu terminu przekazania lokalu Najemcy i terminu otwarcia centrum handlowego

1. Dobrą Praktyką jest określenie w Umowie Najmu ostatecznego terminu przekazania Najemcy lokalu oraz ostatecznego terminu otwarcia centrum handlowego, jak również wprowadzenie do Umowy Najmu uprawnienia Najemcy do odstąpienia od Umowy Najmu w przypadku przekroczenia tych terminów.

2. Z racji wielkości inwestycji i wielu czynników mających wpływ na oddanie nieruchomości w zaplanowanym okresie, termin ten może zostać określony poprzez czytelne zastosowanie tzw. widełek czasowych.

II. GRANICE SWOBODY UMÓW

1. Granice swobody Umów, uregulowane w art. 353[1] Kodeksu Cywilnego, wyznaczają prawne ramy dla kompetencji stron w kształtowaniu postanowień Umowy Najmu.

2. Postanowienia Umowy Najmu nie mogą sprzeciwiać się:
   - właściwości (naturze) stosunku najmu,
   - obowiązującym przepisom prawa,
   - zasadom współżycia społecznego.

3. Przy wyznaczaniu granic swobody Umów istotne znaczenie ma poszanowanie zasady równego traktowania stron Umowy, polegające na równomiernym rozłożeniu uprawnień, obowiązków i ryzyk wynikających ze stosunku najmu.

Rozdział 1. Odpowiedzialność stron Umowy Najmu za szkody

1. Dobrą Praktykę stanowi przyjęcie zasady winy, jako podstawy odpowiedzialności stron za wyrządzone szkody.

2. Zwolnienie Wynajmującego z odpowiedzialności za szkody (z wyjątkiem odpowiedzialności za szkody wyrządzone umyślnie, której nie można wyłączyć) stanowi w istocie zrzeczenie się przez Najemcę prawnej ochrony stosunku najmu.

Rozdział 2. Wypowiedzenie Umowy Najmu przez Najemcę / Wynajmującego

Standardy Umów Najmu lokali handlowych stosowane przez Wynajmujących zwykle zawierają szerokie katalogi sytuacji, w których Wynajmujący może wypowiedzieć lub rozwiązać Umowę Najmu bez wypowiedzenia.

1. Dobrą Praktykę stanowi równoważenie rozbudowanego katalogu przesłanek uprawniających Wynajmującego do rozwiązania Umowy Najmu wprowadzeniem zapisów dopuszczających wcześniejsze rozwiązanie Umowy Najmu w określonych przypadkach również przez Najemcę.

2. Dobrą Praktyką jest wprowadzenie do Umowy Najmu zapisów umożliwiających Najemcy prawo do obniżenia czynszu lub odstąpienia od Umowy w razie, gdy stopień komercjalizacji centrum handlowego wynosi mniej niż 70% (mierzone ilością podpisanych Umów Najmu) w dniu przekazania lokalu Najemcy lub w dniu otwarcia centrum handlowego.

Rozdział 3. Prawo Najemcy do swobodnego wyboru wykonawców robót oraz dostawców usług

1. Dobrą Praktykę stanowi nieingerowanie przez Wynajmującego w wybór wykonawców prac budowlano-adaptacyjnych w lokalu Najemcy, o ile ingerencja w instalacje nie będzie miała negatywnego wpływu na utrzymanie gwarancji na sprzęt bądź instalacje.

2. W przypadku, gdy z przyczyn technologicznych lub gwarancyjnych konieczny jest wybór wykonawcy prac przez Wynajmującego, ceny za wykonane usługi bądź prace nie powinny odbiegać od średnich cen rynkowych.

Rozdział 4. Uprawnienie do zastosowania sankcji wobec Najemcy po uprzednim pisemnym wezwaniu Najemcy do spełnienia świadczenia/zaniechania naruszeń

1. Dobrą Praktyką jest, aby Wynajmujący był uprawniony do zastosowania wobec Najemcy sankcji wynikających z Umowy Najmu, takich jak kara umowna czy rozwiązanie Umowy, wyłącznie po uprzednim wezwaniu Najemcy do wykonania zobowiązania po bezskutecznym upływie dodatkowego zakreślonego terminu wyznaczonego w tym celu.

2. Dobrą Praktyką jest stosowanie kar adekwatnych w stosunku do danego naruszenia.

3. Uprawnienie Wynajmującego do rozwiązania Umowy powinno być sankcją w przypadkach niewykonania lub niewłaściwego wykonania przez Najemcę jedynie istotnych i wyraźnie wymienionych w Umowie obowiązków.

Rozdział 5. Wprowadzanie dodatkowych regulacji z jednoczesnym uznaniem ich za integralną część Umowy Najmu za zgodną wolą stron

1. Dobrą Praktyką jest respektowanie zasady, że zmiany do Umowy - w tym również do załączników stanowiących integralną część Umowy - zwiększające zobowiązania finansowe Najemcy wymagają zgodnej woli stron, o ile nie wynikają ze zmian w prawie mających charakter nadrzędny i bezwzględnie obowiązujący.

2. Dobrą Praktyką jest, aby Umowa Najmu miała charakter nadrzędny nad załącznikami oraz regulacjami związanymi z funkcjonowaniem centrum.

Rozdział 6. Zmiana logotypu Najemcy

1. Dobrą Praktyką jest nieograniczanie przez Wynajmującego uprawnienia Najemcy do zmiany nazwy handlowej bądź logotypu sieci sklepów Najemcy, w sytuacji, gdy zmianie ulega nazwa bądź logotyp w całej sieci lub jej znaczącej części.

Rozdział 7. Zmiana struktury własnościowej Najemcy

1. Dobrą Praktyką jest wyłączenie ingerencji Wynajmującego w zmiany kapitałowe lub korporacyjne dotyczące Najemcy i nałożenie na Najemcę obowiązku informowania Wynajmującego o takich zmianach (z wyłączeniem Najemców operujących w mniej niż 5 centrach handlowych).

III. PARAMETRY EKONOMICZNE

Rozdział 1. Realizowanie dochodu Wynajmującego

1. Dobrą Praktyką jest, aby Wynajmujący realizował swój dochód wyłącznie poprzez czynsz.

Rozdział 2. Zasady zmiany czynszu

1. Dobrą Praktykę stanowi, aby zasady indeksacji czynszu były określone w oparciu o dokładnie sprecyzowany wskaźnik, który stanowi jedyną przesłankę zmiany czynszu.

2. Dobrą Praktyką jest, aby pierwsza indeksacja stawki czynszu była dokonywana nie wcześniej, niż po upływie 12 miesięcy od rozpoczęcia działalności Najemcy w lokalu.

3. Dobrą Praktykę stanowi wyłączenie w umowie możliwości zastosowania przez Wynajmującego przepisu art. 685^1 Kodeksu Cywilnego, tj. uprawnienia Wynajmującego do wypowiedzenia ustalonej Umową Najmu wysokości czynszu.

IV. ROZLICZENIE I KOSZTY WSPÓLNE

Rozdział 1. Komunikacja

Najemcy jak i Właściciel/Zarządca nie mogą umniejszać znaczenia dobrej komunikacji, a jej poprawa może zostać osiągnięta jedynie poprzez regularny dialog pomiędzy wszystkimi stronami zaangażowanymi w proces zarządzania i funkcjonowania centrum.

1. Komunikacja i odpowiednie konsultacje pomiędzy Właścicielem i Zarządcą oraz Najemcami powinny być prowadzone regularnie, powinny tworzyć i promować dobre relacje, bieżącą współpracę oraz wzajemne zrozumienie w odniesieniu do zapewnienia prawidłowego zarządzania nieruchomością i budowania mocnej pozycji centrum na rynku.

2. Efektywna komunikacja jest kluczowa w zasadach dobrej praktyki. Jej celem jest zapewnienie przejrzystości komunikacji pomiędzy Właścicielem i Zarządcą a Najemcą w sprawie dostarczanych usług i zarządzania.

3. Zasady najlepszej praktyki obejmują ciągłą komunikację pomiędzy Właścicielem i Zarządcą a Najemcą na różnych poziomach zarządzania centrum – od codziennych indywidualnych kontaktów dyrektora centrum z managerami sklepów, poprzez spotkania osób wyższego szczebla (ze strony Właściciela/Zarządcy i Najemcy) na poziomie regionalnym czy centralnym po cykliczne spotkania wszystkich Najemców centrum.

4. Zasady najlepszej praktyki wymagają od Właściciela/Zarządcy organizowania regularnych spotkań z Najemcami. Najemcy powinni dokładać wszelkich starań by uczestniczyć w planowanych spotkaniach.

5. Zgodnie z zasadami najlepszej praktyki i budowania dobrej współpracy, Właściciel/Zarządca oraz Najemcy powinni bez zbędnej zwłoki rozpatrywać swoje wnioski, wzajemne zobowiązania oraz udzielać informacji zwrotnej na temat wszystkich ważnych i bieżących aspektów swojej działalności.

6. Dla zapewnienia jak najlepszej i przejrzystej komunikacji Najemcy powinni udzielić Właścicielowi/Zarządcy informacji o osobach odpowiedzialnych w ich organizacjach za funkcjonowanie sklepu w danym centrum, osobach odpowiedzialnych za opłaty eksploatacyjne, marketing, finanse itp. o podziale obowiązków pomiędzy oddziałem a siedzibą główną.

7. Dobrą praktyką jest wzajemne udostępnianie danych dotyczących dynamiki zmiany odwiedzalności centrum (frekwencja) oraz dynamiki generowanych obrotów.

8. Jednocześnie Właściciel/Zarządca jest zobowiązany do udostępnienia Najemcom danych kontaktowych do osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie danego centrum, zarządzanie nieruchomością, kontakty z Najemcami, utrzymanie techniczne obiektu, księgowość,

windykację, wynajem powierzchni itp. Upublicznią także dane kontaktowe dyrektora centrum i podległych mu osób zarządzających obiektem oraz ich zakres obowiązków i odpowiedzialności.

Rozdział 2. Przejrzystość

1. Zasada transparentności jest uznana za jeden z kluczowych elementów Kodeksu Dobrych Praktyk i przyczynia się do poprawy komunikacji.

2. Zasada transparentności wymaga, aby Najemca miał prawo do wykonania audytu poniesionych przez Właściciela/Zarządcę kosztów na utrzymanie nieruchomości. Chęć przeprowadzenia audytu powinna zostać zgłoszona przez Najemcę ze stosownym wyprzedzeniem, a Właściciel/Zarządca powinien udostępnić Najemcy do wglądu wszystkie dokumenty księgowe związane z poniesionymi kosztami wspólnymi.

3. Zasada transparentności wymaga, aby Właściciel/Zarządca miał prawo do wykonania audytu obrotów Najemcy. Chęć przeprowadzenia audytu powinna zostać zgłoszona przez Właściciela/Zarządcę ze stosownym wyprzedzeniem, a Najemca powinien udostępnić Właścicielowi/Zarządcy do wglądu stosowne dokumenty księgowe i/lub inne podlegające weryfikacji, o ile zostały wcześniej określone w Umowie Najmu.

4. Dobrą praktyką jest wyszczególnienie i określenie wysokości opłat marketingowych/eksploatacyjnych w Umowie Najmu od otrzymywanego czynszu za wynajem powierzchni.

5. Dobrą praktyką jest wyszczególnienie opłat marketingowych z budżetu kosztów wspólnych.

Rozdział 3. Zasady ogólne dot. kosztów wspólnych

Złe zarządzanie i gospodarowanie opłatami eksploatacyjnymi jest przyczyną ciągłych nieporozumień pomiędzy Właścicielem/Zarządcą a Najemcami. Wprowadzenie zasad najlepszej praktyki zminimalizuje ryzyko wystąpienia sporów pomiędzy Właścicielem/Zarządcą a Najemcą.

Głównym powodem sporów jest brak lub niedostateczna komunikacja między Najemcą a Właścicielem/Zarządcą. To w gestii Zarządcy pozostaje jednak ustalenie i zapewnienie doskonałej komunikacji tak, aby Najemca wiedział jakie elementy składają się na rozliczenie kosztów wspólnych, jakie są ewentualne przyczyny zmian w stosunku do założonego planu, bądź analogicznego okresu roku ubiegłego, oraz mieć pewność, że nie dopuszczono się nadużyć lub zaniedbań w bieżącym zarządzaniu centrum handlowym.

Koszty wspólne to suma rzeczywistych i uzasadnionych kosztów związanych z bieżącym funkcjonowaniem centrum handlowego, które nie są kosztami indywidualnymi lokali Najemców, w szczególności:

– koszty bieżącego funkcjonowania centrum w tym Umowy serwisowe,
– koszty mediów,
– opłaty publiczno – prawne,
– koszty administracji.

Wszystkie pozycje stanowiące rozliczenie kosztów wspólnych powinny być transparentne i rozliczane tak, aby strony zainteresowane, czyli Właściciel, Zarządca i Najemcy byli świadomi sposobu ich generowania. W tym celu Właściciel/Zarządca centrum jest zobowiązany m.in. do wybierania dostawcy usług/produktów w drodze przetargu/konkursu ofert.

Rozlicznie kosztów wspólnych powinno być przejrzyste i komunikowane Najemcom w sposób otwarty. Właściciel/Zarządca centrum ma prawo do otrzymania wynagrodzenia z tytułu zarządzania obiektem i utrzymania go w należytym stanie. Wynagrodzenie dla Właściciela/Zarządcy nie powinno zawierać żadnych ukrytych marż/narzutów.

Koszty wspólne nie powinny zawierać:

1. kosztów wstępnych poniesionych w związku z wybudowaniem obiektu,
2. kosztów rozbudowy obiektu,
3. kosztów utrzymania elementów konstrukcji obiektów (z wyłączeniem drobnych i bieżących prac konserwatorskich),
4. kosztów ulepszania obiektu poza kosztami standardowego utrzymania, napraw czy wymiany elementów, instalacji, małej architektury oraz wyposażenia,
5. kosztów utrzymania niewynajętych lokali,
6. koszt związany z dodatkowym najmem/dzierżawą nie powinien obciążać pozostałych najemców,
7. kosztów pozyskiwania nowych najemców (w tym prowizja dla agenta),
8. kosztów przywracania powierzchni po najemcy do stanu pierwotnego,
9. kosztów prac związanych z przygotowaniem powierzchni dla nowego najemcy (w tym koszty fit out),
10. windykacji należności przeterminowanych od najemców centrum,
11. kosztu obsługi prawnej sporów pomiędzy właścicielem/zarządcą a najemcami,
12. kosztu opłat planistycznych i opłat adiacenckich,
13. podatku dochodowego,
14. jakichkolwiek kosztów poniesionych w związku z zaniedbaniem/niegospodarnością właściciela/zarządcy,
15. audytów prowadzonych w celu wyceny wartości nieruchomości przeprowadzanych na wyłączną potrzebę właściciela/inwestorów/zarządcy.

Najemcy prowadzący działalność gospodarczą na terenie centrum handlowego na podstawie podpisanej Umowy Krótkoterminowej (zwanej również pasażową, umową na kiosk, umową specjalną) powinni partycypować w kosztach wspólnych.

Rozdział 4. Zarządzanie

1. Właściciel/Zarządca jest zobowiązany zarządzać centrum handlowym w możliwie najlepszy sposób i dokładać należytych starań tak, aby zapewnić optymalne warunki rozwoju sieci handlowych i jak najlepsze pozycjonowanie centrum na rynku lokalnym.

2. Właściciel/Zarządca jest zobowiązany do utrzymania centrum w stanie technicznym gwarantującym komfort i bezpieczeństwo osób przebywających na terenie centrum.

3. Zarząd nieruchomością może być sprawowany bezpośrednio przez Właściciela centrum, lub też może zostać powierzony wyspecjalizowanej i mającej doświadczenie w tym zakresie firmie zewnętrznej.

4. Niezależnie od tego, czy zarząd jest sprawowany bezpośrednio czy też jest powierzony firmie zewnętrznej, zasady najlepszej praktyki polegają na zapewnieniu należytej staranności w relacjach z Najemcami oraz z Właścicielem/Zarządcą.

5. Właściciel/Zarządca centrum powinien ustanowić przejrzyste procedury zarządzania centrum, które umożliwią przestrzeganie obowiązków zarówno przez Właściciela, Zarządcę jak i Najemców oraz optymalne i efektywne dostarczanie usług.

6. Najemcy mają prawo do informacji na temat obowiązujących w danym centrum procedur, w tym procedury wyboru dostawców.

7. W momencie, gdy istnieje prawdopodobieństwo znaczącego i uzasadnionego odchylenia rocznego budżetu kosztów wspólnych w stosunku do zakładanego o min. 10% Właściciel/Zarządca powinien poinformować o tym fakcie Najemców.

8. Za dobrą praktykę uznaje się opracowanie przez Właściciela/Zarządcę sposobu i formy informowania Najemców o kosztach za dany okres rozliczeniowy oraz o przewidywanych kosztach na kolejny okres.

9 Zespół zarządzający obiektem powinien posiadać wiedzę z zakresu współczesnych praktyk w obszarze zarządzania oraz posiadać odpowiednie kwalifikacje, by zapewnić najlepsze oraz ustalone standardy działania.

10. W opłacie eksploatacyjnej mogą zostać uwzględnione koszty niezbędnych szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zespołu administracji centrum związanych z zarządzeniem nieruchomością (m.in. SEP, techniczne, etc) poniesione przez Właściciela/Zarządcę.

11. Zostanie zapewniona odpowiednia liczba pracowników o odpowiednich kwalifikacjach do skutecznej i efektywnej realizacji usług. Łączny koszt obsługi zawiera ich wynagrodzenie,

ubezpieczenie oraz podatki, ustawowe opłaty, koszty szkoleń, inne odpowiednie dodatki oraz opłaty administracyjne, które powinny być zdefiniowane. Dobrą praktyką jest również optymalizacja kosztów związanych z administracją dyrekcji (biura) centrum.

12. Najemcy po otrzymaniu informacji o zmianach w strukturze zarządzania, własności, budżetów, organizacji centrum itp. wprowadzanych przez Właściciela/Zarządcę powinni uzupełniać odpowiednio swoją dokumentację na temat funkcjonowania danego centrum.

Rozdział 5. Opłata za zarządzanie (management fee)

1. Opłata za zarządzanie jest jedną ze składowych koszyka kosztów wspólnych.

2. Opłata ta nie powinna być powiązana z procentem sumy wydatków eksploatacyjnych. Tego typu powiązanie nie jest właściwe i hamuje dostarczanie usług o najlepszej wartości w stosunku do ceny (optymalizacji).

3. Zasada najlepszej praktyki wymaga, by opłata za zarządzanie była przejrzysta i adekwatna do wykonanej pracy w stosunku do działania i zarządzania usługami.

4. Właściciel powinien, od wykorzystywanej przez siebie powierzchni, ponosić koszty tożsame z ponoszonymi przez Najemców, np. jeśli wykorzystuje część powierzchni biurowej dla swoich celów (nie dotyczy biura dyrekcji centrum).

Rozdział 6. Standardy i jakość usług

Wszystkie usługi powinny być realizowane w sposób profesjonalny.

Nie stosowanie się do procedur, zaleceń oraz wytycznych zaprezentowanych w Kodeksie jest niezgodne z zasadami najlepszej praktyki. Wszelkie odstępstwa wymagają od Właściciela/Zarządcy udzielenia stosownego wyjaśnienia.

1. Dobrą praktyką jest regularne (min. raz w roku) weryfikowanie jakości i cen usług serwisowych dotyczących utrzymania nieruchomości i cykliczne organizowanie konkursu ofert/przetargów. Zasady i sposób wyboru kontrahentów i przeprowadzania przetargów powinny być jasno określone i udostępniane do wglądu Najemcom.

2. Kontrahenci i dostawcy usług, łącznie z zespołem zarządzającym i Zarządcą, są zobowiązani do działania zgodnie z procedurami postępowania przewidzianej w Umowie.

3. Zapewniane usługi powinny być korzystne i adekwatne do potrzeb obiektu, jego Właściciela/Zarządcy, Najemców oraz ich klientów. Celem powinno być osiągnięcie jak najlepszego

stosunku jakości oferowanych usług do ceny oraz efektywnej obsługi, a nie jak najniższej ceny.

4. Jakość usług będzie adekwatna do położenia, przeznaczenia oraz charakteru obiektu. Poziom i standard usług, oferowanych w poszczególnych obiektach będą się różnić w zależności od typu, charakteru, wieku oraz złożoności obiektu.

5. Do centrum handlowego mogą być dostarczane dodatkowe usługi nie uwzględnione w opłacie głównej. Najemcy mają prawo oczekiwać podobnej przejrzystości oraz odpowiedzialności w zapewnieniu tych usług.

6. Najemca ma prawo do zawierania indywidualnych umów związanych z dostarczaniem do lokalu Najemcy mediów o ile warunki techniczne obiektu na to pozwalają.

7. Najemcy będą czynnie wspierać działania Właściciela/Zarządcy w działaniach mających bezpośrednie przełożenie na utrzymywanie wysokiej jakości usług i ich wartości, np. segregacja śmieci/działania ułatwiające poprawną oraz opłacalną utylizację śmieci.

8. Właściciel/Zarządca powinien kontrolować koszty oraz, o ile to możliwe, regularnie wymagać od kontrahentów dostarczenia ofert współpracy oraz ich wycen. Jeśli Właściciel/Zarządca oraz Najemca są zadowoleni z obecnych usług: ich jakości oraz ceny, Właściciel/Zarządca powinien traktować je jako punkt odniesienia przy przeglądaniu konkurencyjnych ofert.

9. Właściciel/Zarządca powinien wymagać od dostawców usług stałego procesu optymalizacji działań.

10. Właściciel/Zarządca ma prawo do korzystania z usług wyspecjalizowanej firmy, która dzięki posiadanemu doświadczeniu może wynegocjować na rzecz centrum usługi o wyższej jakości i przy zachowaniu racjonalności ceny (koszty usługi powinny być wliczone do opłaty za usługę).

Rozdział 7. Budżet/rachunkowość

1. W terminie określonym w Umowie Najmu Właściciel/Zarządca powinien dostarczyć Najemcom szczegółowe rozliczenie kosztów z komentarzem, ale nie później niż 3 miesiące po zakończeniu danego okresu rozliczeniowego przewidzianego w Umowie Najmu.

2. Rozliczenie zawierać powinno szczegółowe podsumowanie pozycji kosztowych. Na prośbę Najemcy, Właściciel/Zarządca powinien wyjaśnić przyczyny ewentualnych odchyleń (na + lub -) w stosunku do zakładanego budżetu/rozliczenia za ubiegły okres.

3. Rozliczenia powinny mieć stały format i obejmować 12 miesięcy/rok o ile Umowa Najmu nie stanowi inaczej.

4. Budżet i rozliczenie powinny być dostarczane z raportem obejmującym wyjaśnienie poszczególnych kosztów oraz odchyleń od budżetu/rozliczenia z poprzedniego okresu.

5. Na prośbę Najemcy, Właściciel/Zarządca może przygotować porównanie kosztów rzeczywistych z dwóch ostatnich lat/okresów rozliczeniowych.

6. Właściciel/Zarządca i Najemcy rozpatrzą uzasadnione odwołania bezzwłocznie.

7. Najemca działający na mocy pełnomocnictwa/Audytor może umówić się na spotkanie w biurze administracji obiektu/centrali firmy Właściciela/Zarządcy centrum celem zapoznania się z oryginałami dokumentów księgowych składających się na przedmiotowe rozliczenie.

V. MARKETING I PROMOCJA

Rozdział 1. Zasady ogólne dotyczące marketingu i promocji w centrach i sieciach handlowych

1. Dobre praktyki w dziedzinie marketingu można sprowadzić do czterech najważniejszych zasad; informowania, planowania, mierzenia wyników i raportowania.

2. Finansowanie działań marketingowych i promocyjnych uznawane jest za koszt wspólny, który powinien być ponoszony przez Najemców.

3. Koszty marketingu centrum mogą być traktowane jako jeden z elementów kosztów wspólnych lub też mogą być traktowane jako osobna pozycja budżetowa. Zasada transparentności nakłada na Wynajmującego i Zarządcę obowiązek stworzenia budżetu marketingowego i komunikowania go Najemcom.

4. Niezależnie od tego czy koszt marketingu jest traktowany jako składowa kosztów wspólnych czy jest osobną pozycją budżetową Najemcy mają prawo do rzetelnej informacji na temat rocznej wysokości (wartościowo lub procentowo) i przeznaczenia budżetu marketingowego (planu marketingowego).

5. Plany marketingowe powinny być przygotowywane i przedstawiane Najemcom przed okresem, na który są planowane.

6. Strategia marketingowa jest uzupełnieniem strategii biznesowej centrum i przygotowywana jest dla danego centrum. Powinna zatem uwzględniać specyfikę centrum, jego pozycjonowanie na rynku, być dopasowana do potrzeb danego centrum i potrzeb rynku lokalnego, potrzeb Najemców i klientów centrum.

7. Najemcy są zobowiązani do czynnego udziału w akcjach marketingowych centrum i włączania się w prowadzone działania bez opóźnień i zgodnie z ustalonym przez Właściciela/Zarządcę planem. W przypadku gdy podejmowane przez centrum działania nie są zgodne z polityką i strategią marketingową i wizerunkową Najemcy/sieci handlowej dobrą praktyką jest poinformowanie o tym fakcie Właściciela/Zarządcę/Wynajmującego.

8. Plany marketingowe (łącznie z promocją) powinny być komunikowane Najemcom a ich efektywność monitorowana we współpracy z Najemcami w celu określenia efektywności planów. Bez dialogu i synergii działań Właściciel/Zarządca nie ma możliwości pełnej oceny skuteczności podejmowanych działań marketingowych.

9. Dobrą praktyką jest wzajemne udostępnianie danych na temat efektywności przeprowadzonych działań marketingowych, zwłaszcza dynamiki zmian obrotów i frekwencji w centrum i w danym sklepie (zmiana określona w procentach %).

VI. DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE DOSTAW KURIERSKICH DO FIRM OPERUJĄCYCH NA TERENIE CENTRÓW HANDLOWYCH

Forum Przewoźników Ekspresowych (FpE) oraz Polska Rada Centrów Handlowych (PRCH) opracowały rekomendacje dotyczące dostaw towarów do najemców operujących w centrach handlowych przez firmy kurierskie. W ramach konsultacji ze środowiskami zarządców i najemców centrów handlowych oraz firm kurierskich eksperci obu organizacji określili poniżej prezentowane praktyki, jako najlepsze, a obie organizacje zobowiązały się do aktywnego propagowania wspólnie wypracowanych rozwiązań.

Przesłanką w opracowaniu Dobrej Praktyki w zakresie dostaw kurierskich do centrów handlowych jest zagwarantowanie sprawnego funkcjonowania biznesu, zachowanie standardów jakości obsługi klientów oraz dbałość o bezpieczeństwo i estetykę w centrach handlowych. Sprawne dostawy do sklepów przekładają się na obroty najemców w centrach handlowych, dlatego optymalizacja procesu dostaw, zwłaszcza w intensywnym okresie przedświątecznym, sezonowych zmian kolekcji czy wyprzedaży należy rozpatrywać w ujęciu długofalowym.

Rozdział 1. Wielkość dostaw i godziny dostawy

Celem niniejszych ustaleń jest stworzenie pola dla przygotowania przez zarządców centrów handlowych, szczegółowych zasad i instrukcji na poziomie poszczególnych centrów handlowych z uwzględnieniem poniższych obszarów i uwag sygnalizowanych przez członków obu organizacji.

1. Dobrą Praktyką jest przygotowanie przez zarządcę obiektu szczegółowej instrukcji w zakresie godzin dostaw w zależności od ich wielkości, z uwzględnieniem regulaminu danego centrum handlowego.

2. Mając na uwadze bezpieczeństwo klientów, jak również w celu zapewnienia sprawnej organizacji dystrybucji towarów do najemców w centrach handlowych, twórcy niniejszego opracowania uważają, że:

   – duże dostawy (nie mieszczące się w objętości zaakceptowanego przez zarządcę wózka przeznaczonego do dostaw na terenie centrum handlowego) – są możliwe wyłącznie poza godzinami otwarcia obiektu dla klientów;
   – małe dostawy (w ramach objętości wózka przeznaczonego do dostaw na terenie centrum handlowego lub dostarczane ręcznie przez kuriera) – są możliwe w godzinach otwarcia obiektu dla klientów – jednak szczegóły powinny być ustalane lokalnie przez zarządcę centrum handlowego.

Rozdział 2. Miejsca postoju i narzędzia

1. Dobrą Praktyką jest wskazanie i oznakowanie przez zarządcę centrum handlowego dedykowanego miejsca postojowego dla pojazdów kurierów, w pobliżu właściwego wejścia do obiektu. Miejsce to powinno być wskazane przez zarządcę tak, aby umożliwić jak najkrótszą drogę dostaw.

2. Dobrą Praktyką jest wskazanie przez zarządcę centrum handlowego zabezpieczonego miejsca, w którym kurierzy: mogliby pozostawić własne, wcześniej zaakceptowane przez zarządcę wózki transportowe lub mogliby pobrać wózki transportowe będące własnością zarządcy, wg określonych przez zarządcę zasad, w celu dostarczania przesyłek do najemców danego centrum.

Rozdział 3. Najemcy

1. Dobrą Praktyką jest zapewnienie obecności pracownika najemcy w sposób umożliwiający przyjęcie dostawy w godzinach wyznaczonych przez zarządcę centrum handlowego, np. od 8:30 w przypadku gdy duże dostawy możliwe są do godziny 9:00.

2. Dobrą Praktyką jest awizowanie dużych dostaw do zarządcy centrum handlowego oraz dążenie do realizacji wszelkich dostaw w godzinach do tego wyznaczonych.

3. Dobrą Praktyką jest zapewnienie efektywnej współpracy miedzy najemcą, a firmami kurierskimi poprzez przekazanie kontaktu do osób odpowiedzialnych za przyjęcie realizowanych dostaw.

4. Dobrą Praktyką jest dbałość o czytelne adresowanie przesyłek, tj. wprowadzanie pełnych danych adresowych wraz z dodatkowymi szczegółami ułatwiającymi identyfikację odbiorcy (nazwa handlowa sklepu, logo, numer lokalu, piętro itp.)

Rozdział 4. Agencje Ochrony

1. Dobrą Praktyką jest instruowanie Agencji Ochrony przez zarządcę/Dyrektora Centrum Handlowego o konieczności dołożenia starań mających na celu usprawnienie dystrybucji dostaw kurierskich zgodnie z zasadami, w tym bezpieczeństwa, obowiązującymi na terenie danego centrum handlowego.

2. Dobrą Praktyką jest monitorowanie przez Agencje Ochrony realizowanych dostaw zgodnie z przyjętymi zasadami oraz przekazywanie zarządcy wszelkich informacji nt. nieprawidłowości uniemożliwiających dostawy zgodnie z regulaminem.

Rozdział 5. Firmy kurierskie

1. Dobrą Praktykę stanowi zapoznanie każdego kuriera z instrukcjami oraz zasadami obowiązującymi w danym centrum handlowym, niezbędnymi do realizacji usługi.

2. Dobrą Praktykę stanowi zobowiązanie kurierów do wykorzystywania jedynie wyznaczonych miejsc postoju pojazdów zgodnie z zasadami ustalonymi przez zarządcę centrum handlowego.

3. Dobrą Praktykę stanowi użytkowanie dedykowanych narzędzi i miejsc dostaw udostępnionych lub zaakceptowanych przez zarządcę centrum handlowego w sposób zgodny z ich przeznaczeniem oraz ustaleniami określonymi przez zarządcę.

4. Dobrą Praktykę stanowi zapewnienie jednolitej identyfikacji obowiązującej w danej firmie kurierskiej w zakresie oznakowania pojazdów i ubioru kuriera.

Rozdział 7. Komunikacja i rozwiązanie problemów

1. Za najskuteczniejszą formułę rozwiązywania problemów faktycznych bądź potencjalnych eksperci PRCH i FPE uznają bezpośrednią komunikację pomiędzy zarządcami centrów handlowych (Dyrektor Centrum Handlowego) i przedstawicielami lokalnych oddziałów firm kurierskich zrzeszonych w FPE z uwzględnieniem innych bezpośrednio zainteresowanych Stron.

2. Dobrą praktyką jest utworzenie kanału przepływu informacji, który umożliwi bieżącą wymianę spostrzeżeń w zakresie realizacji dostaw, błyskawiczną reakcję na ewentualne odstępstwa od przyjętych zasad, co pozwoli na wypracowanie najbardziej optymalnych modeli dostaw odpowiadającym wszystkim zainteresowanym.

3. PRCH i FPE informują o swojej gotowości do współpracy w przyszłości w zakresie wsparcia procesu optymalizacji dostaw i przesyłek kurierskich na terenie centrów handlowych. W ramach tych działań obie organizacje będą mogły wymienić się informacjami na temat list firm zrzeszonych w celu umożliwienia kontaktu z lokalnymi przedstawicielami tychże firm.

Kwestie nieuregulowane w Kodeksie Dobrych Praktyk PRCH

1. Zabezpieczenie roszczeń Wynajmującego w drodze złożenia przez Najemcę oświadczenia o dobrowolnym poddaniu się egzekucji w formie aktu notarialnego z trybie art. 777 Kodeksu postępowania cywilnego.

2. Wyłączenie regresu ubezpieczeniowego skutkującego zrzeczeniem się przez Najemcę prawa do występowania z roszczeniami regresowymi wobec Wynajmującego.

3. Opłaty przed otwarciem centrum handlowego lub lokalu.

4. Okres liczenia terminów płatności.

5. Prawo do rozwiązania Umowy w przypadku złożenia w sądzie wniosku o ogłoszenie upadłości.

6. Zdefiniowanie w Umowie Najmu zasad obmiaru powierzchni lokalu.

7. Zasady rozliczeń kosztów wspólnych (ang. capex, ryczałt, zamiana formy rozliczenia w trakcie okresu najmu, waluta, ujęcie opłat wspólnych w czynszu).

8. Ustalenia koszyka kosztów pozostających jedynie po stronie Wynajmującego np. podatek od nieruchomości, opłata adjacencka, opłata planistyczna, opłata z tytułu użytkowania wieczystego, dzierżawa gruntu, ubezpieczenie centrum handlowego, opłaty notarialne, wieczysto-księgowe, podatek katastralny, podatek dochodowy.

9. Wyłączenie z katalogu kosztów wspólnych następujących pozycji związanych z:
   - inwestycjami, które podnoszą wartość księgową obiektu,
   - pozyskiwaniem nowych Najemców (w tym prowizja dla agenta),
   - przywracaniem powierzchni po Najemcy do stanu pierwotnego,
   - pracami związanymi z przygotowaniem powierzchni dla nowego Najemcy (w tym „fit out"), windykacją należności przeterminowanych,
   - należnościami nieodzyskiwalnymi,
   - obsługą prawną sporów pomiędzy Właścicielem lub Zarządcą a Najemcami lub usługodawcami,
   - zasądzonymi karami i odszkodowaniami.

10. Zasady wliczania kosztów badań marketingowych oraz systemów zliczania przepływu klientów.

11. Zasady audytu kosztów wspólnych.

POLSKA RADA
CENTRÓW HANDLOWYCH
POLISH COUNCIL
OF SHOPPING CENTRES

PRCH
ul. Nowogrodzka 50
00-695 Warszawa
tel./ fax: +48 22 629 23 81
e-mail: prch@prch.org.pl
www.prch.org.pl