ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57271.5— 2016/ EN 15221-5:2011

МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Часть 5

Руководство по процессам

(EN 15221-5:2011, Facility Management — Part 5: Guidance on Facility Management processes, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

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

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

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 ноября 2016 г. № 1860-ст

4 Настоящий стандарт идентичен европейскому стандарту ЕН 15221-5:2011 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 5. Руководство по процессам менеджмента вспомогательных процессов» (EN 15221-5:2011 «Facility Management — Part 5: Guidance on Facility Management processes», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного европейского стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 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, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Февраль 2020 г.

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, оформление, 2017, 2020

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 1
3 Термины и определения 1
4 Основные принципы управления недвижимостью 3
5 Разработка процессов в области управления недвижимостью 8
6 Оценка процессов в области управления недвижимостью 25
Приложение А (справочное) Примеры типовых процессов 28
Приложение В (справочное) Контрольный список. Зрелость организации, предоставляющей вспомогательные услуги 33
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам 34
Библиография 35

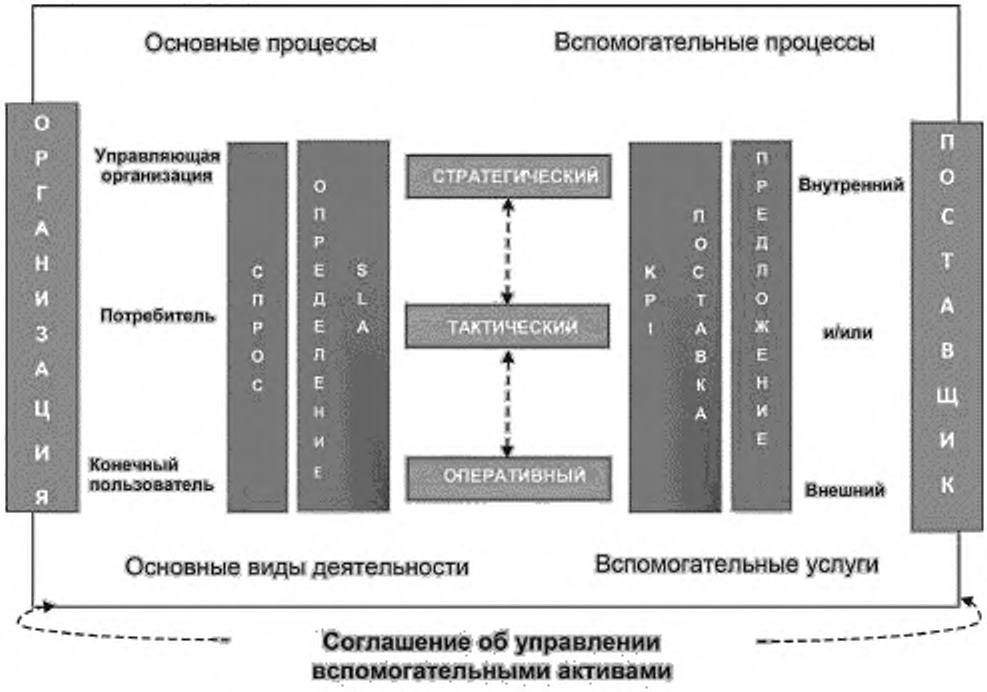
Введение к стандартам EH 15221-3, EH 15221-4, EH 15221-5 и EH 15221-6

В 2002 году была выдвинута инициатива по созданию Европейского стандарта в области управления недвижимостью. Вскоре было признано, что для достижения этой цели необходимо разработать и опубликовать вводные стандарты. Первыми стандартами стали EH 15221-1:2006 и EH 15221-2:2006. На основе их обсуждения было принято решение о разработке четырех стандартов в области качества, таксономии, процессов и измерений.

После разработки этих шести стандартов стала возможной разработка стандарта по бенчмаркингу EH 15221-7.

Для обеспечения последовательности были разработаны, приняты и согласованы стандарты EH 15221-3, EH 15221-4, EH 15221-5 и EH 15221-6 как совокупность принципов, лежащих в основе концепции менеджмента вспомогательных процессов в соответствии с EH 15221-1. Данные принципы соответствуют базовым принципам процесса управления системой, на которых основаны вышеперечисленные стандарты.

Модель менеджмента вспомогательных процессов в соответствии с EH 15221-1 представлена на следующем рисунке:



Данные стандарты также основаны на общепризнанных принципах управления, в частности, цепочке увеличения добавленной стоимости (Портер М.Ю. «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», Нью-Йорк, издательство Free Press, 1985) и управления качеством (цикл PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» — планирование-выполнение-проверка-действие). Деминг У.Э. «Выход из кризиса», Кембридж, издательство Массачусетского технологического института (MIT), 1986). Кроме того, в стандартах использованы ссылки на международный стандарт ИСО 10014:2006 «Менеджмент качества. Руководящие указания по достижению финансового и экономического эффекта».

Принципы цикла Деминга (PDCA) лежат в основе всех стандартов, но применяются в каждом из них в разной степени. В действительности существуют различные типы циклов PDCA в зависимости от срока (например, долгосрочные и краткосрочные).

Данные стандарты аналогичны стандартам системы менеджмента качества ИСО 9000 и предоставляют конкретные рекомендации по концепции и использованию процессного подхода в системах менеджмента качества в области менеджмента вспомогательных процессов.

В стандартах использован термин «вспомогательные услуги» в качестве общей характеристики. Термин «стандартизованная вспомогательная продукция» относят к понятию «стандартизованные вспомогательные услуги», которое определено в ЕН 15221-4.

Термин «продукция» может быть замен на термин «услуга», если это обеспечивает лучшее восприятие и применение стандартов.

Целью всех стандартов является предоставление организациям руководства по разработке и совершенствованию процессов в области управления недвижимостью для обеспечения функционирования основных процессов организации. Это обеспечит развитие организации, внедрение инновации и является основой для дальнейшего развития управления недвижимостью. В связи с этим в стандарте приведены таюке общие примеры.

Данные стандарты формируют основную часть работ по созданию и внедрению управления недвижимостью.

Введение

Цель настоящего стандарта состоит в том, чтобы предоставить всем заинтересованным сторонам, связанным с управлением недвижимостью, в частности поставщикам услуг и их клиентам, руководство по развитию и улучшению процессов по обеспечению функционирования основных видов деятельности. Это создаст условия для развития организации, внедрения инноваций и улучшения и станет основой для дальнейшего профессионального развития и продвижения в сфере управления недвижимостью.

Настоящий стандарт должен положить основу для разработки других стандартов в области управления недвижимостью, а также процессов, связанных с составлением соглашений по организации вспомогательных процессов, описанных в ЕН 15221-1:2006. Руководство, содержащееся в настоящем стандарте, определяет необходимость выполнения процессов в области управления недвижимостью, начиная с анализа и четкого представления об организации и ее основных процессах как основы для разработки стратегии в области менеджмента вспомогательных процессов. Все значимые решения, связанные с разработкой уровня предоставления услуги и качества, выбором модели поставки и, в конечном итоге, подготовки соответствующих форм поставок и соглашений, вытекают из этой основы.

Настоящий стандарт в соответствии с ИСО 9000 представляет руководство по концепции и использованию процессного подхода в системах менеджмента качества в области управления недвижимостью. Настоящий стандарт основан на общепризнанных принципах управления, в частности, на цепочке ценности (Портер, 1985) и управлении качеством (Деминг, 1986), которые лежат в основе процессного подхода в системах менеджмента качества.

Процессный подход, описанный в настоящем стандарте, следует широко применять в деятельности организаций. Для этого необходимо построить на основе модели, описанной в ЕН 15221-1:2006, более общую, которая не должна быть чрезмерно регламентированной и позволять организациям адаптировать ее к собственным процессам.

Организации должны понимать важность процессов управления недвижимостью, их результативности, а также необходимости для оценки зрелости существующих процессов. Это позволит улучшить процессы в области управления недвижимостью. В стандарте приведены общие примеры в помощь организациям.

Процессы в области управления недвижимостью действуют на трех уровнях организации — оперативном, тактическом и стратегическом. Соглашения о результатах этих процессов также необходимо принимать на этих трех уровнях: оперативные соглашения с конечными пользователями, тактические соглашения с бизнес-подразделениями и стратегические соглашения с высшим руководством (правлением, управляющими).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Часть 5

Руководство по процессам

Facility Management. Part 5. Guidance on processes

Дата введения — 2017—12—01

1 Область применения

В настоящем стандарте приведено руководство для организаций, предоставляющих вспомогательные услуги в области управления недвижимостью, по развитию и улучшению своих процессов.

В настоящем стандарте приведены основные принципы процессного подхода в области управления недвижимостью, типовые процессы, перечень стратегических, тактических и оперативных процессов, а также примеры процессов.

Настоящий стандарт полезен всем заинтересованным сторонам в области управления недвижимостью.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты. Для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированных — последнее издание (включая все изменения):

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

EN 15221-3:2011 Facility Management — Part 3: Guidance on quality in Facility Management (Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 3. Руководство по качеству в области управления недвижимостью)

EN 15221-4:2011 Facility Management — Part 4: Taxonomy, Classification and Structures in Facility Management (Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 4. Таксономия, классификация и структура управления недвижимостью)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины и определения по EH 15221-1:2006, а также следующие термины и определения:

Примечание — Ключевые определения, представленные в настоящем стандарте, приводятся для полноты информации и более легкого использования стандарта.

3.1 **деятельность** (activities): Задачи, которые необходимо решить для выполнения поставки.

3.2 **(управляющая) организация, (управляющее) подразделение, клиент** (client): Организация (подразделение организации), получающая услуги в области управления недвижимостью, в соответствии с соглашением по организации вспомогательных процессов.

Примечание — Управляющая организация действует на стратегическом уровне и играет основную роль на всех этапах взаимоотношений организации с поставщиками услуг. Управляющая организация определяет перечень вспомогательных услуг, необходимых для обеспечения основных процессов.

[EH 15221-1:2006]

Издание официальное

3.3 **потребитель** (customer): Подразделение организации, которое определяет необходимость и заказывает поставку вспомогательных услуг в соответствии с соглашением об управлении вспомогательными услугами.

Примечание — Потребитель действует на тактическом уровне.

[ЕН 15221-1:2006]

3.4 **конечный пользователь** (end user): Лицо, которому непосредственно предоставляют вспомогательные услуги.

Примечание — Посетитель организации может быть конечным пользователем.

[ЕН 15221-1:2006]

3.5 **вспомогательные активы, (недвижимые активы)** (facility): Физические активы и средства, поддерживающие работу организации.

[ЕН 15221-1:2006]

3.6 **управление недвижимостью (**facility management): Управление процессами организации в области недвижимости и их интеграцией в общую систему процессов, необходимые для разработки и предоставления согласованных услуг, обеспечивающих функционирование и повышение эффективности основных видов деятельности организации.

[ЕН 15221-1:2006]

3.7 **поставщик вспомогательных услуг** (facility management service provider): Организация, предоставляющая управляющей организации согласованные вспомогательные услуги в соответствии с условиями соглашения об управлении вспомогательными услугами.

Примечание — Поставщик вспомогательных услуг может быть внутренним или внешним по отношению к управляющей организации.

[ЕН 15221-1:2006]

3.8 **вспомогательная услуга** (facility service): Услуга, обеспечивающая функционирование основных видов деятельности организации, предоставляемая внутренними и/или внешними поставщиками.

Примечание — Вспомогательные услуги в области управления недвижимостью обычно связаны с двумя направлениями работы организации: «Пространство и инфраструктура» и «Люди и организация».

[ЕН 15221-1:2006]

3.9 **ключевой показатель эффективности (KPI)** (key performance indicator (KPI)): Основной показатель, характеризующий наиболее существенные качества предоставляемой вспомогательной услуги.

[ЕН 15221-1:2006]

3.10 **основной вид деятельности** (primary activities): Деятельность, на которой специализируется организация, являющаяся основным звеном в стоимостной цепочке.

Примечание — Каждая организация самостоятельно определяет свои основные и вспомогательные виды деятельности, состав которых необходимо непрерывно обновлять.

[ЕН 15221-1:2006]

3.11 **основной вид деятельности** (primary activities): Деятельность, на которой специализируется организация, являющаяся основным звеном в стоимостной цепочке.

Примечание — Каждая организация самостоятельно определяет свои основные и вспомогательные виды деятельности, состав которых необходимо непрерывно обновлять.

[ЕН 15221-1:2006]

3.12 **процесс** (process): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

[ИСО 9000]

3.13 **уровень предоставления услуги** (service level): Полное описание требований к продукции, процессу или системе с их характеристиками.

Примечание — Перечень характеристик в описании уровня предоставления услуги может быть классифицирован в пределах границ, подходящих для измерения и анализа.

[ЕН 15221-1:2006]

3.14 **соглашение об уровне предоставления услуги (SLA)** (service level agreement (SLA)): Соглашение между организаций (потребителем) и поставщиком услуг, содержащее описание уровня производительности, методов и средств измерений, качества и условий предоставления услуги.

Примечание — Соглашение об управлении вспомогательными процессами состоит из основных положений, применимых ко всему соглашению, и специальных положений об уровне предоставления услуг, применимых только к вспомогательным услугам. В соглашение об управлении вспомогательными услугами обычно включено несколько пунктов об уровне предоставления услуг.

[EH 15221-1:2006]

3.15 **подпроцесс** (sub process): Отдельный процесс, действующий в рамках еще более общего процесса.

3.16 **система** (system): Совокупность взаимосвязанных процессов, технологий и бизнес-структур.

4 Основные принципы управления недвижимостью

4.1 Общие положения

В данном разделе представлены основные принципы, которые были применены при разработке руководства по процессам в области управления недвижимостью и последовательно использованы в серии стандартов EH 15221.

4.2 Аннотация

a) Процессы в области управления недвижимостью инициированы изменениями на всех уровнях организации (изменение требований конечных пользователей, потребителей и управляющей организации). Кроме того, результаты процессов могут способствовать запуску других процессов. Процесс имеет начальную точку (входы) и конечную точку (выходы).

b) Процесс состоит из входов, деятельности и выходов. Выходом (результатом) процесса может быть предоставленная вспомогательная услуга, стандартизированная вспомогательная продукция, а также, например, заключенный контракт, оформленный счет или принятое решение (которое в дальнейшем может быть входом другого процесса). Результатом процесса является удовлетворение требований.

c) Процесс включает совокупность видов деятельности по планированию, подготовке, внедрению, анализу, оценке и составлению отчета по данному процессу.

d) Указанные виды деятельности осуществляют в процессе выполнения определенных обязательств.

e) Процесс описывают как последовательность выполняемых видов деятельности, проверки качества, контроля процесса (включая реагирование на невыполнение обязательств), и оценки качества результатов.

f) Процессы в области управления недвижимостью связаны со спросом организации.

g) Спрос может возникнуть на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.

h) Установленный спрос преобразуют в требования в области управления недвижимостью.

i) Входными данными процессов управления недвижимостью являются материальные активы, ресурсы, данные/информация и условия.

j) Результатами (выходом) процессов управления недвижимостью являются вспомогательные активы, заключения, рекомендации, данные/информация и результаты.

k) Процессы управления недвижимостью влияют на результативность основных процессов.

l) Процессы управления недвижимостью могут быть инициированы изменениями на всех уровнях организации (изменение требований конечных пользователей, потребителей и организации). Полезным является использование цикла PDCA для контроля и управления качеством.

m) Процессы должны постоянно улучшаться.

4.3 Основные принципы

В данном подразделе представлено описание основных принципов, объединяющих различные аспекты, такие как общие концепции и принципы управления с сущностью и структурой процессов в области управления недвижимостью. В описании показаны процессы на различных уровнях, а также взаимодействие отдельных процессов, и представлено систематическое применение анализа в данной области.

Процессный подход, описанный в настоящем стандарте, соответствует ЕН 15221-1 и [18].

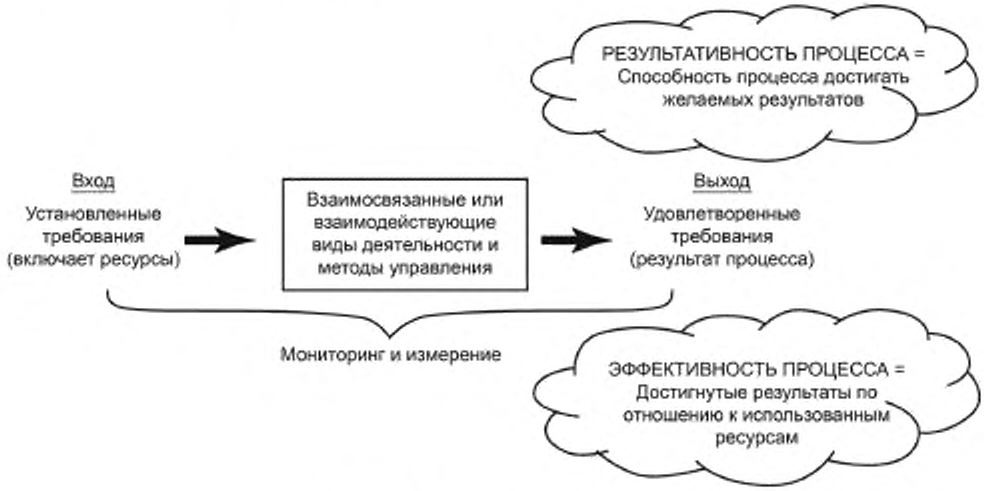


Рисунок 1 — Общая схема процесса

Ключевой принцип относится к результату процесса как к обеспечению потребностей основных процессов.

Руководство по определению, достижению и оценке качества в области управления недвижимостью представлено в ЕН 15221-3. Классификация входов и выходов процесса приведена в ЕН 15221-4.

В данном подразделе приведено подробное описание основных принципов, начиная с детального уровня (4.5 Структура процессов в области управления недвижимостью) до общего обзора процессов (в пункте 5), с указанием взаимосвязей и влияния процессов на управление недвижимостью.

Значение отдельных процессов зависит от условий работы организации (и ее основных процессов), в которых применяются вспомогательные процессы. Например, в производственной среде делается упор на операции и процессы технического обслуживания, в отличие от административной среды, хотя они действуют в одной и той же организации. Таким образом, состояние организации (расширение, стагнация и сокращение) оказывает влияние на процессы в виде снижения затрат, уровня технического обслуживания или сокращения полезной площади. Поэтому крайне важно подчеркнуть, что принципы процессов в области управления недвижимостью следует рассматривать в контексте общих процессов организации. Процессы исследуются во взаимосвязи между организацией и менеджментом вспомогательного производства и представлены в настоящем стандарте как основанные на модели управления недвижимостью (см. ЕН 15221-1:2006).

4.4 Процессы в области управления недвижимостью

4.4.1 Общие положения

С одной стороны, в основе стандартизации процессов лежит модель управления недвижимостью по ЕН 15221-1, а с другой стороны — классификация вспомогательной продукции (см. ЕН 15221-4). Модель управления недвижимостью определяет и описывает спрос со стороны основных процессов и предложение внутренних или внешних поставщиков. Взаимодействие и согласованность требуются на трех уровнях — стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

Процессы включают в себя совокупность видов деятельности в определенной последовательности (рабочий процесс) с установленными начальной и конечной точками, а также с четко определенными входами и требуемыми выходами (результатами). Процессы должны быть организованы с учетом конкретных условий и требований организации.

4.4.2 Стандартизованная вспомогательная продукция

В стандарте ЕН 15221-4 установлен новый подход к структуре вспомогательных услуг путем формирования определенного перечня иерархически структурированных вспомогательных услуг, называемого стандартизированной вспомогательной продукцией.

Классификация идентифицирует продукцию в иерархии. Соответственно для данной организации или данного поставщика вспомогательную продукцию следует классифицировать в соответствии со стандартом. Нет необходимости требовать или предоставлять целый ряд продукции.

Структура классификации охватывает все три уровня. «Вспомогательная продукция» на стратегическом уровне называется стратегическим интегрированием и включает интегрирование всей приобретенной и использованной или потребленной вспомогательной продукции организации (именно интегрирование, а не просто совокупность вспомогательной продукции).

На тактическом уровне интегрируют два основных направления работы организации: «Пространство и Инфраструктура» и «Люди и Организация».

На оперативном уровне используется понятие стандартизованной продукции. Классификация является лишь идентификатором; стандартизацию не применяют в отношении внутреннего качества или объема вспомогательной продукции как для поставщика, так и для приобретения и использования или потребления организацией.

4.5 Структура процессов в области управления недвижимостью

4.5.1 Общие положения

Согласно ИСО 9001:2008 процессы состоят из входов, деятельности процесса и выходов. В руководстве по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента выходы, как результат процессов, рассматривают как удовлетворенные требования.

4.5.2 Структура процесса

Начальными точками при описании процесса являются необходимые входы. Когда предоставлены входные данные, необходимые условия и пусковые механизмы, а также выполнены этапы планирования и подготовки, начинается рабочий процесс. Выходы формируются при завершении рабочего процесса. Входами к процессам в области управления недвижимостью являются физические активы (оборудование, столы, здания и т. д.), ресурсы (рабочая сила, энергия, пространство (размещение) и данные/информация), а также конкретные условия (рабочее состояние оборудования, чистота и др.), с которых начинаются различные процессы или подпроцессы.

Рабочий процесс в области управления недвижимостью состоит из логической последовательности видов деятельности, связанных с различными элементами (возможностями, компетентностью), пусковыми механизмами (инициирующими импульсами, условиями, результатами других процессов), событиями, данными, рабочими структурами и подпроцессами. Для достижения результативности выходов рабочий процесс должен включать реакцию на несоответствие, сбои и прерывания. После завершения процесса он приобретает определенный статус и может инициировать другие процессы.

Рабочим процессом и процессом в целом, используя входные данные и выполняя требования, необходимо управлять эффективно и результативно. Процессы в области управления недвижимостью, управляемые рабочими процессами, приносят результаты, которые становятся измеримой вспомогательной продукцией.

4.5.3 Входы процесса

Анализ различных входов показывает, что процессы содержат различные вспомогательные активы, используемые в основном процессе.

Входами процессов в области управления недвижимостью являются, например, физические активы (оборудование, столы, здания и т. д.), ресурсы (рабочая сила, энергия, пространство (размещение) и данные/информация), а также конкретные условия (рабочее состояние оборудования, чистота и др.), с которых начинаются различные процессы или подпроцессы.

В разделе 5 приведены основные примеры, которые позволяют получить некоторое представление о входах процесса. Например, техническая оснащенность здания является входом для процессов функционирования и технического обслуживания, а данные и результаты прошлой деятельности по техническому обслуживанию дополняют информацию о входах процесса технического обслуживания. Обязательными ресурсами являются необходимая рабочая сила, обработка материалов, которые необходимы, и энергия для технического оборудования. Условия могут быть изложены как структура требований, среди которых срок, за который могут быть выполнены задачи по техническому обслуживанию, рабочее состояние или возраст оборудования, который оказывает влияние на создание плана по техническому обслуживанию и его реализации.

4.5.4 Рабочий процесс

Деятельность по процессу включает действия, выполняемые конкретными субъектами, обычно физическими лицами, в плановом порядке для достижения запланированного результата. Данная дея-

тельность должна осуществляться в логической последовательности и называется рабочим процессом. Оптимальный способ осуществления деятельности заключается в ее планировании до того, как будет реализован процесс. Специалисту по вопросам планирования процесса потребуются все необходимые данные, информация и ресурсы, а также знания и опыт результатов других процессов. Планирование в виде подготовки, предшествующей внедрению, является первой и самой важной деятельностью по процессу.

Для того чтобы приступить к реализации последовательной совокупности видов деятельности, функции вовлеченных людей должны быть четко установлены, а также их возможности и компетентность. Очевидно, что человеку придется решить, с какими задачами и возможностями он будет иметь дело. Компетентность должностных лиц также относится к основным входным данным для достижения эффективности и результативности рабочего процесса, например квалифицированный работник может достичь цели в области уровня качества, но только компетентный специалист сделает это эффективным и результативным способом.

В ходе осуществления процесс может инициировать другие процессы, и тогда он будет учитывать условия, которые создаются другими процессами. Например, ремонтные работы могут быть инициированы в зависимости от времени использования технического оборудования, но эта деятельность может также привести к дополнительной деятельности по клинингу в данной сфере.

Процессы могут быть разделены на подпроцессы. Подпроцессы также состоят из входов, рабочего процесса и выходов. Например, выход подпроцесса 1 может быть входом подпроцесса 2. Рабочий процесс часто изображают в графическом виде. Этапы рабочего процесса и их взаимосвязи схематически показаны на рисунке 2.

Примечание — При применении данных принципов к определенным процессам в конкретной организации основные графические и структурные элементы для документирования рабочих процессов и схем должны быть установлены в соответствии с ИСО 5807:1985.



Рисунок 2 — Принципиальная схема процесса

4.5.5 Подпроцессы

Подпроцессы являются частью рабочего процесса. Подпроцессы используются, если определенные этапы выполняются в разных процессах или для более детального описания этапов. Также часто подпроцессы применяют для придания рабочему процессу большей прозрачности.

4.5.6 Выходы процесса

Выходами процесса являются вспомогательные активы (чистые столы, исправное оборудование, настройка офисной техники), заключения (предлагаемая стратегия по поддержанию), рекомендации (последующие шаги, инициирование альтернативных задач), данные (данные оборудования, сырье, расходные материалы), информация (отчеты об энергопотреблении, ключевые показатели эффективности) и результаты (новая установка столов после перемещения), условия (меры защиты и обеспечения безопасности, рабочее состояние технического оборудования), а также предоставленные вспомогательные услуги и стандартизированная вспомогательная продукция.

Рабочий процесс может быть рассмотрен более детально. Логическая последовательность видов деятельности включает планирование, подготовку, внедрение, анализ условий, оценку деятельности и документирование результатов (составление отчетности). Значение различных видов деятельности зависит от самого процесса.

4.5.7 Деятельность процесса

Каждый рабочий процесс должен иметь определенные начальную и конечную точку. Оценка результатов может быть выполнена только после завершения процесса. Различные виды деятельности, включая процессы планирования, оценки и составления отчета, могут быть описаны следующим образом:

Планирование: сбор необходимой информации, обеспечение наличия ресурсов (рабочей силы, оборудования, материалов, энергии) и проверка дополнительных требований (данных, информации, сроков, условий, разрешений), которые необходимы для выполнения процесса, ответственность за рассмотрение всех необходимых ресурсов несет специалист по вопросам планирования процесса. Планирование осуществляется в разумные сроки до начала работы процесса.

Подготовка: информация о рабочей силе, потребителе, обеспечение порядка работы, поставок, передача информации и данных, проверка доступности ресурсов, оценка последних изменений в условиях и их возможном влиянии на процесс планирования. Деятельность по подготовке проводится непосредственно перед выполнением и отвечает за эффективное и результативное выполнение.

Внедрение: выполнение порядка работы, запуск этапов работы для достижения ожидаемых результатов после выполнения всей совокупность действий. Выполнение осуществляется в соответствии с установленным рабочим процессом. В управлении недвижимостью выполнение рабочего процесса включает высокий уровень ручного труда, что требует наличия компетентных работников. Влияние человеческих ресурсов очень часто недооценивается (квалифицированных, мотивированных и информированных работников). Деятельность по выполнению рабочего процесса на оперативном уровне относится к вспомогательным услугам.

Анализ: наблюдение за надлежащими условиями рабочих этапов при выполнении процесса, исключение ошибок, реагирование на несоответствия и сбои, оценка условий (примеры рабочего потока). Анализ должен быть проведен во время выполнения процесса, чтобы достигнуть требуемых результатов и избежать ошибок или получения неправильных результатов. Поэтому анализ выполнения обеспечивает требуемые результаты и создает лучший источник для улучшений. Данная деятельность обеспечивает эффективность и результативность.

Оценка: сравнение достигнутых результатов с ожидаемым результатом, запись потребления ресурсов, анализ эффективности и результативности, документирование изученного опыта. Исходя из соглашения об уровне предоставления услуги данная деятельность касается показателей KPI.

Отчетность: документирование результатов рабочего процесса (в соответствующей системе) в требуемом формате (документ, протокол и др.). Данная деятельность обеспечивает отчетность по KPI.

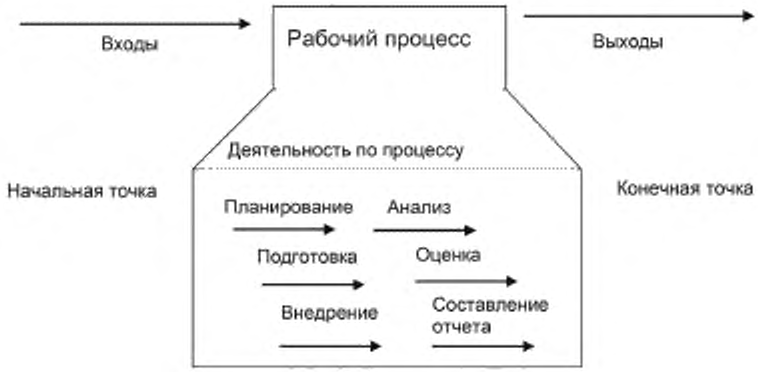


Рисунок 3 — Рабочий процесс

Отдельные этапы процесса показаны в структуре рабочего процесса.

4.5.8 Дифференцирование и виды процесса

Процессы могут быть дифференцированы по уровням, времени выполнения, повторяемости, исключениям, диапазону, степени структурирования и параллельной работе. Структура процессов представлена в карте процесса. Уровни процесса включают оперативный, тактический или стратегический уровень, а также горизонтальные и вертикальные уровни.

Горизонтальные процессы функционируют на конкретном уровне управления недвижимостью (оперативном, тактическом и стратегическом) и поэтому могут быть отнесены к этим уровням. Горизонтальные процессы связывают спрос с предложением и приводят к выполнению требований основных процессов.

Вертикальные процессы функционируют на нескольких уровнях и связывают эти уровни друг с другом, данные процессы в основном касаются изменений в организации и, следовательно, включают постоянный обмен информацией (решения, тенденции и разработки) и должны достичь целей по взаимодействию организации, предоставляющей вспомогательные услуги, с изменениями основных процессов, а также по обеспечению обратной связи от перспектив в области управления недвижимостью до уровней принятия решений.

По времени выполнения процессы могут быть разделены на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные процессы. Краткосрочные процессы выполняются в течение нескольких минут или часов, некоторые — в течение нескольких дней. Долгосрочные процессы выполняются в течение нескольких недель или даже месяцев.

По повторяемости процессы подразделяют на часто повторяющиеся процессы (например, клининг, безопасность), которые выполняются ежедневно, и единичные процессы, которые выполняются только один раз в течение длительного периода времени (например, строительство новых зданий).

Исключения из процесса показывают уровень выполнения совокупности видов деятельности, которые были запланированы. Соответственно исключения из процесса не могут быть запланированы.

Диапазон процесса определяет степень влияния процесса и показывает влияние процесса внутри организации или даже за ее пределами.

Степень структурирования процессов (их градация) показывает статус планирования процесса и позволяет оценить возможности для улучшений.

5 Разработка процессов в области управления недвижимостью

5.1 Введение

В данном разделе подчеркивается важность процессов в области управления недвижимостью в эффективном и результативном использовании ресурсов для достижения выгоды для всех заинтересованных сторон организации.

Для создания результативных процессов в области управления недвижимостью должны быть обеспечены соединения и связи между ними. Соединения включают выходы, пусковые механизмы, заключения, информацию и условия конкретного процесса, которые обеспечивают вход другого процесса и, следовательно, создают гибкость и эффективность управления недвижимостью в условиях постоянных изменений в организации.

Если процессы в области управления недвижимостью могут быть адаптированы к изменениям в организации, ресурсы, предоставленные для управления недвижимостью, используются устойчивым образом, что напрямую способствует повышению гибкости основных процессов и организации в целом.

Преимуществами результативных процессов в области управления недвижимостью являются повышение гибкости, адаптируемости и надежности, устойчивое использование ресурсов приносит требуемую эффективность. В следующем разделе показаны наиболее важные процессы. В данном разделе представлены примеры типовых процессов в области управления недвижимостью, которые способствуют лучшему пониманию видов деятельности и связанных с ними механизмов.

Руководство описывает процессы в области управления недвижимостью, включая организационные процессы, процессы управления и анализа эффективности и процессы по согласованию уровня предоставления услуг и управлению производительностью в сфере предоставления услуг.

Данные процессы в области управления недвижимостью определены и описаны на стратегическом, тактическом и оперативном уровне. Процессы представлены в общем виде и во взаимосвязи с моделью управления недвижимостью, описанной в стандарте ЕН 15221-1. Потоки процессов и подпроцессов необходимо разрабатывать для конкретных организаций.

В таблице А.1 приведены примеры применения общих процессов, определенных в данном разделе, в разработке вспомогательных услуг, которые соответствуют стратегическим потребностям организации. Каждый из примеров, выбранный для пояснения конкретных процессов в области управления недвижимостью, показывает взаимосвязи между стратегическими, тактическими и оперативными процессами в ответ на потребности бизнеса и определенных требований организации.

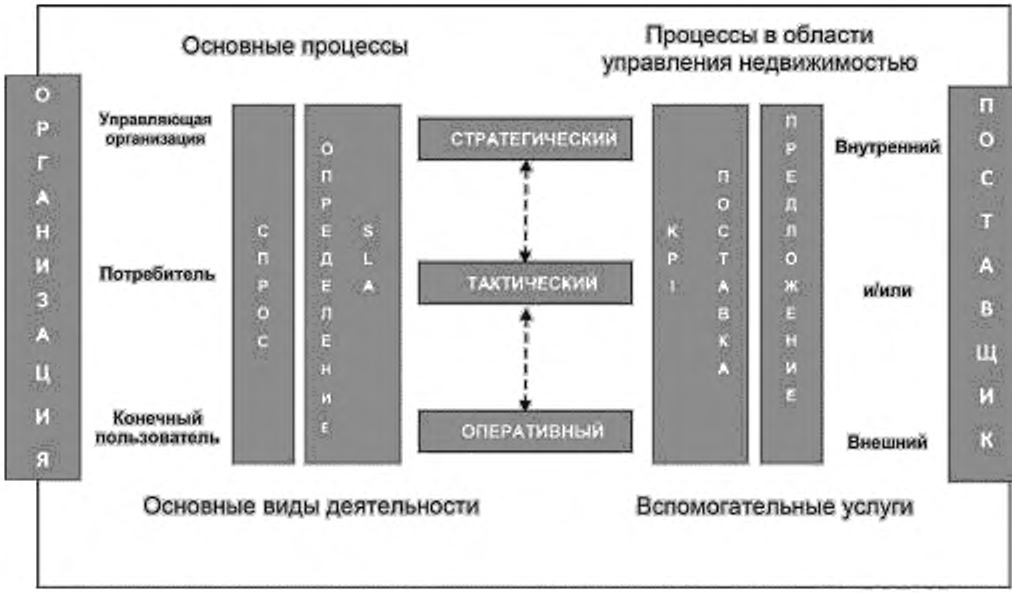


Рисунок 4 — Взаимосвязь процессов в области управления недвижимостью с моделью управления недвижимостью

Предоставлены примеры категорий вспомогательных услуг, определенных в EH 15221-1 («Инфраструктура и Пространство» и «Люди и Организация»). Каждый пример адаптирован в соответствии с процессами для заключения соглашений об управлении вспомогательными услугами в области управления недвижимостью, как описано в EH 15221-2.

5.2 Важность процессов в области управления недвижимостью

Конечная цель всех процессов в области управления недвижимостью состоит в добавлении ценности за счет основных видов деятельности организации с учетом возможных изменений.

Процесс, основанный организацией по предоставлению вспомогательных услуг, должен функционировать даже в критических обстоятельствах и резких изменениях в организации, в устойчивом и соответствующем виде. Различные процессы в области управления недвижимостью показаны в следующем разделе в соответствии со стратегическим, тактическим и операционным уровнем, а также в зависимости от вертикальных процессов.

Заинтересованные стороны на всех уровнях организации со стороны спроса и предложения могут быстро понять степень влияния их усилий на успешные результаты организации.

Результативное управление процессом обеспечивает быстрое внедрение внешних изменений в законодательстве, директивах, кодексах и нормативных вопросах во все уровни организации, а также позволяет оценить влияние этих изменений на соглашения об управлении вспомогательными услугами и проведение аудита процессов в области управления недвижимостью. Оно также позволяет внешним изменениям в экономическом развитии быстро внедряться во все уровни организации и обеспечивать прозрачность проведения аудита и выполнение требований к управлению.

Область применения и структура процессов в области управления недвижимостью зависят от потребностей каждой отрасли (здравоохранения, машиностроения, страхования, общественных объединений), поэтому важность определенных процессов в области управления недвижимостью различается от одной организации к другой. Например, процесс в области управления недвижимостью, функционирующий в крупном лечебном учреждении, будет иметь другое значение, чем тот же процесс, выполняемый в организации с преимущественно общими и однообразными офисными рабочими местами.

Эффективное и результативное использование ресурсов будет достигаться путем:

а) четкой ответственности владельца процесса;

b) точного документирования рабочих процессов;

c) адекватного потока точных данных;

d) точного описания требований в результате анализа спроса со стороны основного процесса (выход);

e) деятельности по процессу, выполняемой компетентным персоналом;

f) профессионального мониторинга результатов (выходов).

Повышенную гибкость, адаптируемость и надежность организации, предоставляющей вспомогательные услуги, достигают путем:

g) прямой взаимосвязи входов, выходов и пусковых механизмов;

h) корректирующих действий во время выполнения процессов;

i) упрощенного обмена информацией, основанного на фактах/достоверной информации.

5.3 Процессы в области управления недвижимостью на стратегическом уровне

5.3.1 Общие положения

Процессы в области управления недвижимостью, функционирующие на стратегическом уровне, напрямую связаны с деятельностью организации по «бизнес-планированию». Поэтому процессы, установленные на данном уровне, вносят вклад в процесс принятия решений на уровне высшего руководства, обеспечивают результативное лидерство в области управления недвижимостью организации и помогают осуществлять рациональное использование ресурсов. Перечень типовых процессов на стратегическом уровне может включать процессы, представленные на рисунке 5.

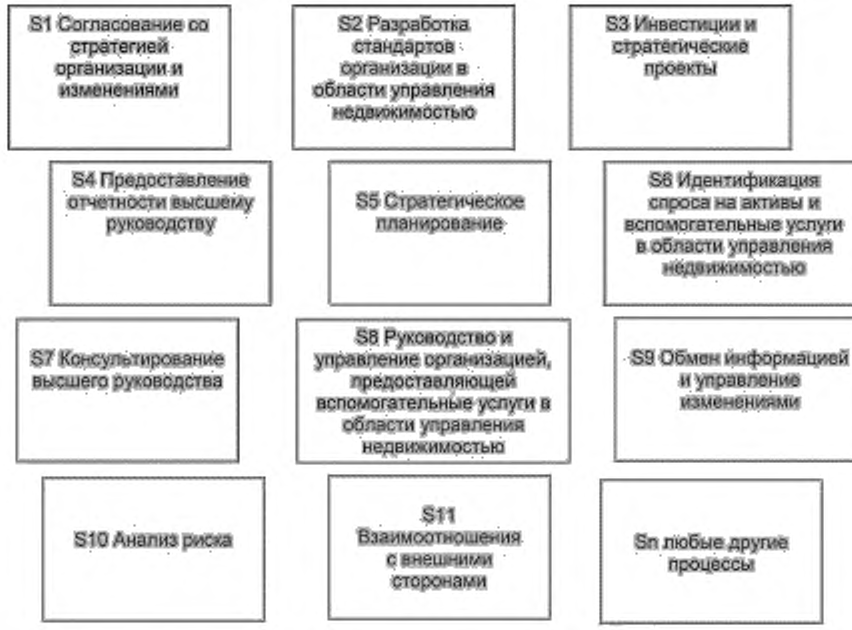
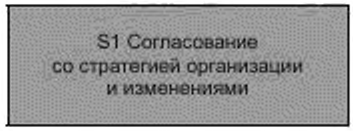


Рисунок 5 — Типовые процессы в области управления недвижимостью на стратегическом уровне

5.3.2 Согласование со стратегией организации и изменениями

Процессы согласования обеспечивают ориентацию организации, предоставляющей вспомогательные услуги, на стратегию управляющей организации. Процесс согласования состоит из:



Виды деятельности	Входы
- Анализ стратегии организации • Соответствующими стратегиями могут быть: устойчивость, расширение, развитие, сохранение стоимости для держателей акций, корпоративная социальная ответственность, лидерство по затратам, лидерство по качеству, брендинг (видимость компании) - Выведение стратегии в области управления недвижимостью • Стратегия производительности (доступность пространства и функциональность) • Стратегическое планирование пространства (приобретение дополнительной площади) • Стратегия долгосрочных проектов (инвестиции, необходимые для выравнивания спроса и предложения, здания, оборудование, активы и др.) • Стратегия обеспечения функционирования и технического обслуживания • Стратегия HSSE (охрана здоровья, труда, окружающей среды и техника безопасности) • Энергетическая стратегия • Стратегия действий в чрезвычайных ситуациях (обеспечение непрерывности деятельности, готовность к чрезвычайным ситуациям) - Процесс разработки стратегии в области управления недвижимостью • Описание плана	• Запросы на изменение бизнес-подразделений • Список инвестиционных проектов • Бизнес-планы бизнес-подразделений **Выходы** • Актуальная стратегия в области управления недвижимостью • План действий по внедрению изменений • Информация для организации, предоставляющей вспомогательные услуги • Список инвестиционных проектов **Пусковые механизмы** • Стандарты процесса в области управления недвижимостью • Бюджетирование, инвестиции • Стратегические изменения в организации (слияние, рост и др.)

5.3.3 Разработка стандартов организации в области управления недвижимостью

Основанные на стратегии в области управления недвижимостью, разработанные в процессе согласования, стандарты организации в области управления недвижимостью формируют границы, в которых организация, предоставляющая вспомогательные услуги, может действовать:

S2 Разработка стандартов организации в области управления недвижимостью

Виды деятельности	Входы
- Для создания согласованного понимания ответственности и структуры в области управления недвижимостью необходимы стандарты по организации вспомогательных процессов - Следующие стандарты должны быть внедрены: • Стандарт обеспечения функционирования и технического обслуживания • Стандарт пространства (функциональность, оборудование, реклама, энергопотребление, площадь, показатели) • Стандарт по клинингу (уровень обслуживания, спецификация и др.) • Стандарт безопасности (уровень обслуживания, риски, оборудование и др.) • Норма затрат, уровень оперативных затрат, целевые затраты • Взаимодействие с основным процессом • Стандарты оценки (зданий, оборудования, активов) • Стандарт аудита качества (аудит услуг, аудит документации) • Процедуры по оценке вспомогательных активов и зданий • Процедуры аудита качества услуг в соответствии с соглашением об уровне предоставления услуги и ключевыми показателями эффективности (KPIs) • Внедрение существующих стандартов и процедур в соответствии с изменениями	• Стратегия организации • Соответствующие стандарты организации **Выходы** • Стандарты организации в области управления недвижимостью • Процедуры организации в области управления недвижимостью • Обмен информацией по внедрению стандартов и процедур **Пусковые механизмы** • Изменения в стратегии организации • Изменения в активах, вспомогательных активах и требованиях клиентов и конечных пользователей

5.3.4 Инвестиции и стратегические проекты

В результате поэтапного анализа стратегии организации и после проверки имеющихся ресурсов пространства и инфраструктуры может возникнуть необходимость увеличения доступной площади. В этом случае начинают процесс инвестиций и стратегических проектов.

S3 Инвестиции и стратегические проекты

Виды деятельности	Входы
• принятие утвержденных требований к пространству и вспомогательным услугам • определение требуемого пространства и инфраструктуры (размещение, функциональность, площадь и др.) • изучение целесообразности создания дополнительного пространства (новое строительство, аренда дополнительной площади и др.) • планирование инвестиций на реализацию дополнительного пространства, вспомогательных активов или, в качестве альтернативы, на осуществление поиска арендуемой площади • начало проектирования и планирования затрат на создание дополнительного пространства • согласование инвестиций с высшим руководством (стоимость проекта, операционные затраты, влияние на организацию вспомогательных процессов и др.) • реализация утвержденных проектов, включая требования в области управления недвижимостью • передача проектов до начала операций	• Список утвержденных требований • Стандарты в области управления недвижимостью
	Выходы
	• Список инвестиционных проектов • Описание проектов • План проектов
	Пусковые механизмы
	• Планирование пространства • Планирование бюджета • Приобретение • Управление контрактами

5.3.5 Предоставление отчетности высшему руководству

Для того чтобы показать эффективность и результативность организации, предоставляющей вспомогательные услуги, выполняют процесс подготовки отчетности для высшего руководства. Для этого результаты процессов в области управления недвижимостью отображают в отчете. Данный процесс состоит из:

S4 Предоставление отчетности высшему руководству

Виды деятельности	Входы
- Отчет о результатах деятельности в области управления недвижимостью для высшего руководства - Стратегический отчет включает: • Операционные затраты • Использование пространства и его стоимость • Показатели бенчмаркинга • Выполнение требований качества • Проект по стоимости и результатам • Исследование удовлетворенности потребителя • Виды ставок (связанные и не связанные с проектом) • Исследование соответствия • Запросы об изменениях и связанные с ними результаты	• Результаты соответствующих процессов
	Выходы
	• Стратегический отчет
	Пусковые механизмы
	• Требования к информации со стороны высшего руководства

5.3.6 Стратегическое планирование

Процесс стратегического планирования дает возможность организации, предоставляющей вспомогательные услуги, обеспечить пространство для основных процессов по мере необходимости. Поскольку пространство оказывает наибольшее влияние на оперативные затраты организации и вследствие того, что инвестиции в пространство связывают значительную часть финансовых возможностей

организации, необходимость устойчивых решений очевидна. Процесс стратегического планирования включает.

S5 Стратегическое планирование

Виды деятельности	Входы
• Анализ требований к пространству/вспомогательным активам на долгосрочной основе • Определение дополнительного спроса относительно пространства • Уточнение возможностей для реализации требований в существующем пространстве (а другие требования могут быть сокращены) • Альтернативные варианты планов (путем сравнения долгосрочных перспектив развития всех подразделений организации) • Согласование планирования пространства с актуальной стратегией в области менеджмента вспомогательных процессов • Уточнение возможностей для выполнения требований к пространству в существующих и запланированных проектах • Обеспечение устойчивости путем гибкости и адаптируемости дополнительного и существующего пространства • Актуализация стратегического плана пространства • Утверждение плана пространства высшим руководством • Обмен информацией с общественностью о стратегических планах по пространству в области управления недвижимостью	• Стандарты в области управления недвижимостью относительно пространства • Утвержденный список требований • Информация об оценке пространства • Результаты оценки зданий и недвижимых активов **Выходы** • Стратегические планы пространства и оборудования • План о внесении изменений • Обмен информацией внутри подразделения в области управления недвижимостью **Пусковые механизмы** • Стратегическое планирование проектов • Планирование бюджета • Планирование пространства предполагаемых площадей • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях

5.3.7 Идентификация спроса на активы и вспомогательные услуги в области управления недвижимостью

Поскольку на долгосрочные перспективы развития влияют актуальные и предстоящие изменения, возникает постоянная необходимость планировать будущий спрос на вспомогательные (недвижимые) активы и вспомогательные услуги на регулярной основе. Процесс идентификации спроса на вспомогательные активы и вспомогательные услуги включает:

S6 Идентификация спроса на активы и вспомогательные услуги в области управления недвижимостью

Виды деятельности	Входы
• Получение спроса со стороны основного процесса (функции, направления) • Определение требуемого спроса относительно пространства/рабочего места, оборудования, активов, обеспечения (энергии, воды, газа и др.) • Определение дополнительных функций, таких как конференц-залы, парковочные места, места организации питания, логистика и требуемое оборудование • Сравнение установленного спроса со стандартами организации в области управления недвижимостью, а в случае необходимости — адаптирование спроса в соответствии со стандартами • Сравнение установленного спроса с текущими установками, определение запроса о внесении изменений • Анализ изменений на целесообразность, альтернативы, стоимость, возможности во взаимосвязи с другими запросами • Предоставление входных данных высшему руководству для принятия решения о реализации требуемых изменений • Реализация утвержденного спроса	• Описание основных процессов • Соглашения о деятельности с бизнес-подразделениями • Стратегический план пространства **Выходы** • Утвержденный список требований для реализации • План о внесении изменений **Пусковые механизмы** • Инвестиции и стратегические проекты • Планирование бюджета • Оценка пространства • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях

5.3.8 Консультирование высшего руководства

Для того чтобы учитывать требования в области управления недвижимостью в решениях высшего руководства, организация, предоставляющая вспомогательные услуги, должна консультировать представителей стратегического уровня. Основная цель заключается в достижении устойчивого и обоснованного принятия решения, включающего соответствующий аспект в области управления недвижимостью. Процесс консультирования высшего руководства включает:

S7 Консультирование высшего руководства

Виды деятельности	Входы
- Разработка входных данных по проектам, которые обсуждаются на высшем уровне до принятия решений: • Комментарии относительно перспектив стратегических планов организации (слияние, бизнес-планы) в области управления недвижимостью • Добавление затрат, связанных с организацией вспомогательных процессов, к бизнес-планам (например, на увеличение пространства, внедрение оборудования и увеличение спроса на энергию) • Создание информации и отчетов по проектам - Участие во встречах для уточнения входных данных, планов и понятий - Определение обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на организацию (изменения в законодательстве и нормативных актах, проблемы поведенческого характера, экономия затрат, необходимость разъяснений и др.) - Обмен информацией на регулярной основе о влиянии текущих обстоятельств	• Список стратегических вопросов • Требования к информации **Выходы** • Утвержденные протоколы собраний правления, принятые решения • Комментарии проекта **Пусковые механизмы** • Стратегическое планирование • Вопросы высшего руководства

5.3.9 Руководство и управление организацией, предоставляющей вспомогательные услуги

Для результативности организаций, предоставляющих вспомогательные услуги, требуются эффективное руководство, лидерство и управление. Процесс руководства и управления организацией, предоставляющей вспомогательные услуги, включает:

S8 Руководство и управление организацией, предоставляющей вспомогательные услуги

Виды деятельности	Входы
• Использование выходов процессов и анализ результатов для сравнения с целями • Установление целей • Обмен информацией с обществом в области управления недвижимостью (изменения, стандарты, разработки, цели) • Оценка и развитие компетентности • Администрирование данных, информации и отчетов • Развитие организации (структуры, процессов) • Контроль достижения целей • Анализ процессов • Утверждение бюджетных планов, отчетов по проектам	• Организация, предоставляющая вспомогательные услуги • Выходы процессов **Выходы** • План организаций, предоставляющих вспомогательные услуги • Стратегические проекты в области управления недвижимостью • Отчетность в области управления недвижимостью **Пусковые механизмы** • Изменения в организации, предоставляющей вспомогательные услуги • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях

5.3.10 Обмен информацией и управление изменениями

В связи с увеличением количества изменений и сложностью взаимозависимостей возможность обмена информацией эффективным и результативным способом является также ключевым фактором в обществе в области управления недвижимостью. Осуществление деятельности по управлению изменениями создает требуемую устойчивость путем решения проблем, возникающих в процессе внедрения изменений. Процесс обмена информацией и управления изменениями включает:

S9 Обмен информацией и управление изменениями

Виды деятельности	Входы
• Создание списка контактной информации, включая ответственность и требования в отношении предоставления данных/информации • Использование рекомендаций организации по вопросам обмена информацией (политика в области безопасности и связи с общественностью) • Актуализация стандартизированных средств/документов для обмена информацией с обществом в области управления недвижимостью (интернет, электронная почта, служба технической поддержки и др.) • Архивирование входящих и исходящих документов для обеспечения прозрачности и проведения аудита • Контроль внедрения согласованных изменений • Осуществление деятельности по управлению изменениями, если внедрение этих изменений не выполнено как согласовывалось	• Выходы стратегических процессов **Выходы** • Сообщения организаций, предоставляющих вспомогательные услуги • Актуальная контактная информация **Пусковые механизмы** • Все изменения в обществе в области управления недвижимостью

5.3.11 Анализ риска

Все виды риска, связанные с управлением вспомогательными (недвижимыми) активами и предоставлением вспомогательных услуг, должны быть проанализированы и их влияние оценено.

S10 Анализ риска

Виды деятельности	Входы
• Анализ рисков, выявленных в процессах в области управления недвижимостью • Установление возможного влияния на основные процессы • Оценка вероятности возникновения опасности/последствий • Расчет оценки риска • Разработка и внедрение предупреждающих действий • Например: аудит охраны труда и безопасности, аудит противопожарной безопасности	• Выходы тактических процессов **Выходы** • Отчет о риске **Пусковые механизмы** • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях • Инциденты в области охраны и безопасности

5.3.12 Взаимоотношения с внешними сторонами

Взаимоотношения с поставщиками и другими внешними заинтересованными сторонами должны быть управляемыми, а руководители организаций, предоставляющих вспомогательные услуги, должны принимать активное участие в профессиональной деятельности и сетевом взаимодействии, чтобы быть в курсе отраслевых тенденций и передовой практики.

S11 Взаимоотношения с внешними сторонами

Виды деятельности	Входы
• Анализ внешних сторон, полученных из контрактов, от поставщиков, ассоциаций и др. • Активное участие в мероприятиях, связанных с управлением недвижимостью • Создание и налаживание сетевого взаимодействия в области управления недвижимостью • Проведение презентаций на примерах передовой практики и других полезных контентов • Отслеживание тенденций и новых разработок	• Информация о внешних сторонах • Мероприятия
	Выходы
	• Список внешних сторон (контактов)
	Пусковые механизмы
	• Разработки • Мероприятия

5.4 Процессы в области управления недвижимостью на тактическом уровне

5.4.1 Общие положения

Процессы в области управления недвижимостью, функционирующие на тактическом уровне, напрямую связаны со стратегическим и оперативным уровнями организации, предоставляющей вспомогательные услуги. Процессы на тактическом уровне имеют обязательный характер и обеспечивают поток информации как сверху вниз, так и снизу вверх. Входы и пусковые механизмы этих процессов состоят из выходов процессов на стратегическом и оперативном уровнях. Кроме связанности, процессы на тактическом уровне включают упорядочение спроса управляющей организации в требуемую форму (уровень предоставления услуг, рабочие места и др.).

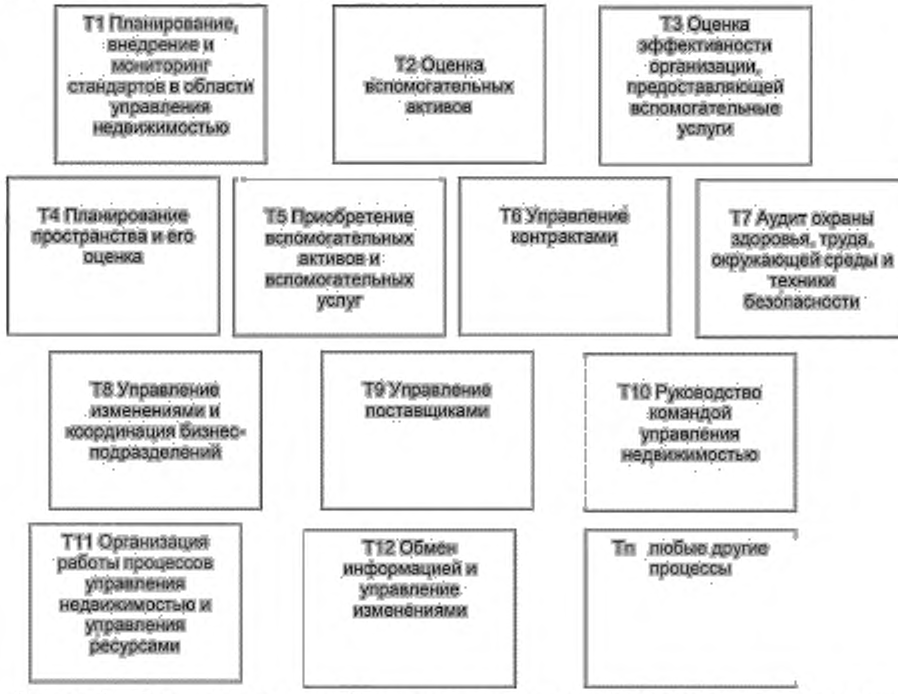
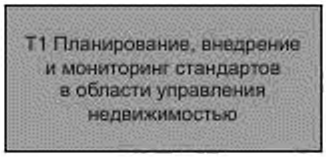


Рисунок 6 — Типовые процессы в области управления недвижимостью на тактическом уровне

5.4.2 Планирование, внедрение и мониторинг стандартов в области управления недвижимостью

Для того чтобы стратегия и стандарты в области управления недвижимостью были полезными для организации, предоставляющей вспомогательные услуги, данные процессы должны обеспечить необходимые действия.

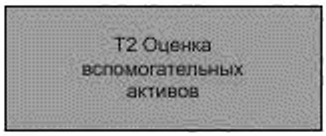
Процесс планирования, внедрения и мониторинга стандартов в области управления недвижимостью включает:



Виды деятельности	Входы
• Анализ внешних контактов, полученных из контрактов, от поставщиков, ассоциаций и др. • Активное участие в мероприятиях, связанных с менеджментом вспомогательных процессов • Создание и налаживание сетевого взаимодействия в области управления недвижимостью • Проведение презентаций на примерах передовой практики и других полезных контентов • Выведение тенденций и развитие	• Информация о контрактах • Мероприятия
	Выходы
	• Список контактов
	Пусковые механизмы
	• Разработки • Мероприятия

5.4.3 Оценка вспомогательных (недвижимых) активов

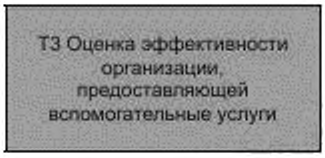
Состояние и условия вспомогательных активов должны оцениваться на регулярной основе для обеспечения эффективности, результативности и прозрачности управления ими.



Виды деятельности	Входы
• Использование методики оценки состояния и условий вспомогательных активов • Анализ результатов оценки в отношении экономических и экологических требований (соответствие назначению, соответствие будущим требованиям) • Планирование необходимых действий, основанных на будущих требованиях и текущих проектах, для создания устойчивых вспомогательных активов • Утверждение плана действий высшим руководством • Проектирование, планирование и реализация плана действий • Актуализация реестра вспомогательных активов	• Реестр вспомогательных (недвижимых) активов • Методика оценки
	Выходы
	• Отчет об оценке вспомогательных активов
	Пусковые механизмы
	• Изменения в организации, предоставляющей вспомогательные услуги • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях • Инвестиции и стратегические проекты

5.4.4 Оценка эффективности организации, предоставляющей вспомогательные услуги

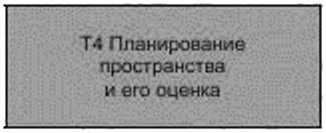
Эффективность организации, предоставляющей вспомогательные услуги, должна быть оценена в отношении уровня предоставления услуг, ключевых показателей эффективности и согласованных целей.



Виды деятельности	Входы
• Использование методики оценки эффективности (уровень предоставления услуг и ключевые показатели эффективности (KPIs)) • Анализ результатов оценки в отношении достижения согласованного уровня • Планирование необходимых действий, основанных на согласованных требованиях для достижения целей • Утверждение плана действий высшим руководством • Проектирование, планирование и реализация плана действий • Актуализация отчета об эффективности	• SLA и KPI • Методика оценки
	Выходы
	• Отчет об эффективности предоставления вспомогательных услуг
	Пусковые механизмы
	• Изменения в бизнес-подразделениях • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях

5.4.5 Планирование пространства и его оценка

Существующее размещение и использование пространства должны быть оценены в отношении изменяющихся потребностей. Эффективное планирование относительно предполагаемых изменений в требованиях и использовании пространства позволяет обеспечить доступное пространство для его использования в полной мере.



Виды деятельности	Входы
• Использование методики оценки пространства • Оценка существующего размещения и использования пространства (аренда, расширение, свободное пространство) • Анализ результатов оценки в отношении потребностей • Планирование необходимых действий, основанных на согласованных требованиях для достижения целей • Утверждение плана действий высшим руководством • Проектирование, планирование и реализация плана действий • Актуализация отчета об использовании пространства • Актуализация отчета об эффективности	• Стратегический план пространства • Методика оценки
	Выходы
	• Отчет об использовании пространства
	Пусковые механизмы
	• Изменения в бизнес-подразделениях • Изменения в законодательных и нормативных правовых требованиях • Стратегическое планирование пространства

5.4.6 Приобретение вспомогательных активов и вспомогательных услуг

Вспомогательные активы и вспомогательные услуги, которые не предоставляются внутренней рабочей силой, необходимо приобретать для достижения оптимального использования средств.

Т5 Приобретение вспомогательных активов и вспомогательных услуг

Виды деятельности	Входы
• Использование стратегии и стандартов в области управления недвижимостью • Анализ результатов процесса оценки • Установление требуемого качества • Получение требуемого количества • Использование этапов и действий, представленных в стандарте ЕН 15221-2 • Информирование о принятом решении • Внедрение вспомогательных услуг • Начало анализа эффективности	• Стратегия в области управления недвижимостью • Стандарты в области управления недвижимостью • Отчеты об оценке
	Выходы
	• Актуальный реестр вспомогательных активов • Контракт на приобретение вспомогательных услуг
	Пусковые механизмы
	• Оценка эффективности • Управление контрактами • Управление поставщиками

5.4.7 Управление контрактами

Внешние вспомогательные услуги согласовывают в специальном контракте на приобретение вспомогательных услуг. Ответственность за управление, внедрение, контроль и инициирование продления реализуются при помощи данного процесса.

Т6 Управление контрактами

Виды деятельности	Входы
• Управление существующими контрактами • Оценка продолжительности контракта, анализ будущих изменений • Анализ результатов оценки эффективности • Анализ исследований удовлетворенности потребителя • Актуализация содержания контрактов (спецификации, параметры, уровень предоставления услуг и др.) • Определение развития вспомогательных услуг и рынков вспомогательных активов (конкуренция, цены, поставщики и др.) • Утверждение затрат в сравнении с ценами и качеством (согласованные счета) • Встреча с поставщиком для оценки контракта • Информирование об изменениях в стратегии и стандартах управления недвижимостью • Оценка достижения цели • Аудит провайдера на выполнение контракта	• Контракты на приобретение вспомогательных услуг • Результаты оценки • Стратегия и стандарты в области управления недвижимостью
	Выходы
	• Актуальный реестр контрактов • Отчет об оценке контракта
	Пусковые механизмы
	• Оценка эффективности • Управление поставщиками • Процесс приобретения

5.4.8 Аудит охраны здоровья, труда, окружающей среды и техники безопасности

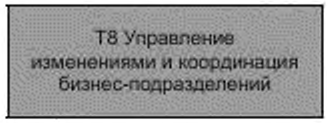
Для обеспечения соответствия требованиям законодательства, нормативных актов и стандартам на регулярной основе должен проводиться аудит вспомогательных активов.

Т7 Аудит охраны здоровья, труда, окружающей среды и техники безопасности

Виды деятельности	Входы
• Использование процедуры проведения аудита и анализ существующих вопросов в области охраны здоровья, труда, окружающей среды и техники безопасности (HSSE) • Разработка мероприятий по выполнению требований, вытекающих из правовых норм и правил страхования • Контроль за выполнением мер путем регулярного аудита • Актуализация списка требований HSSE • Обучение членов команды управления недвижимостью по вопросам HSSE	• Законодательство • Нормативные акты • Страхование
	Выходы
	• Отчет HSSE
	Пусковые механизмы
	• Проекты • Вопросы

5.4.9 Управление изменениями и координация бизнес-подразделений

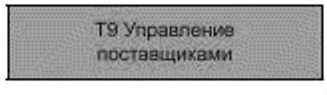
Целью данного процесса является координация и обмен информацией относительно изменений в бизнес-подразделениях касательно процессов на оперативном и тактическом уровнях.



Виды деятельности	Входы
• Информирование организации, предоставляющей вспомогательные услуги, об изменениях в бизнес-подразделениях (на тактическом уровне) • Определение изменений спроса со стороны бизнес-подразделений • Выяснение спроса на вспомогательные активы, пространство и инфраструктуру • Оценка стоимости для утверждения в соответствии с измененными требованиями • Утверждение принятого решения высшим руководством организации, предоставляющей вспомогательные услуги • Утверждение финансирования затрат бизнес-подразделениями • Проектирование, планирование и реализация проекта • Информирование об изменениях у поставщиков, бизнес-подразделений и других взаимодействующих сторон • Актуализация реестров вспомогательных активов и пространства, бюджетов и реестра контрактов • Отчет о результатах проекта	• Стандарты в области управления недвижимостью • Соглашения об уровне предоставления услуг • Список проектов • Основные процессы
	Выходы
	• Актуальный реестр проектов • Актуальное соглашение об уровне предоставления услуги
	Пусковые механизмы
	• Планирование пространства • Стратегические проекты

5.4.10 Управление поставщиками

Целью данного процесса является эффективное управление внешними поставщиками.



Виды деятельности	Входы
• Внедрение новых поставщиков и опрос уходящих поставщиков (доступность пространства, систем, процедур, правил обеспечения охраны и безопасности, стратегии и стандартов организации в области управления недвижимостью, поведение в отношении конечных пользователей/бизнес-подразделений и др.) • Управление существующими поставщиками • Информирование поставщиков об изменениях (стратегии и стандартов организации в области управления недвижимостью)	• Реестр поставщиков вспомогательных услуг • Результаты оценки • Стратегия и стандарты в области управления недвижимостью

• Обмен информацией относительно результатов деятельности и оценки состояния (ключевые показатели эффективности (KPIs), вспомогательные активы) • Установка целей на ближайший период (адаптация KPIs, целей и др.) • Управление изменениями со стороны поставщиков (контакты, личные данные, субподрядчики) и предоставление или отклонение разрешения • Оценка планирования услуг и предоставление или отклонение права доступа разрешения • Контроль деятельности поставщиков • Актуализация разработок и рейтинга провайдера	Выходы • Актуальный реестр поставщиков • Отчет об оценке поставщиков Пусковые механизмы • Оценка эффективности • Управление контрактами • Процесс приобретения

5.4.11 Руководство командой управления недвижимостью

Результативное лидерство необходимо для обеспечения оптимальной работы команды управления недвижимостью.

Т10 Руководство командой управления недвижимостью

Виды деятельности	Входы
• Установка целей для команды управления недвижимостью • Оценка компетентности команды управления недвижимостью • Определение необходимой компетентности команды • Разработка плана развития компетентности для членов команды • Информирование команды о стратегических изменениях в организации • Формирование команды в соответствии с проектами	• Организация, предоставляющая вспомогательные услуги Выходы • План развития компетентности Пусковые механизмы • Изменения

5.4.12 Организация работы процессов управления недвижимостью и управления ресурсами

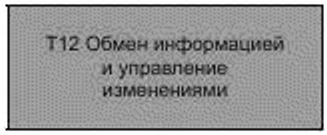
Регистрация вспомогательных активов и ведение записей имеют важное значение для их результативного использования.

Т11 Организация работы процессов управления недвижимостью и управления ресурсами

Виды деятельности	Входы
• Создание реестра вспомогательных активов • Оценка использования ресурсов • Контроль эффективности и результативности использования вспомогательных активов и ресурсов	• Реестр вспомогательных активов • Реестр ресурсов Выходы • Ключевые показатели эффективности управления недвижимостью на тактическом уровне • Показатели эффективности управления недвижимостью на тактическом уровне Пусковые механизмы • Изменения

5.4.13 Обмен информацией и управление изменениями

Процессы результативного обмена информацией и управления изменениями являются необходимыми на тактическом уровне так же, как и на оперативном уровне.



Виды деятельности	Входы
• Создание форм обмена информацией для незамедлительного и регулярного информирования команды управления недвижимостью • Определение содержания и путей обмена информацией в обществе управления недвижимостью в соответствии с вопросами • Установка и обеспечение средств обмена информацией в случае чрезвычайных ситуаций • Создание принципов обмена информацией (сверху вниз, снизу вверх) • Обучение команды управления недвижимостью в сфере обмена информацией • Информирование организации, предоставляющей вспомогательные услуги, об изменениях • Разработка процедуры управления изменениями • Определение инструментов для архивирования изменений с целью проведения дальнейших исследований	• Список контактов команды управления недвижимостью **Выходы** • Регулярные и незамедлительные формы обмена информацией • Инструменты управления изменениями **Пусковые механизмы** • Изменения • Новости

5.5 Процессы в области управления недвижимостью на оперативном уровне

5.5.1 Общие положения

Следует различать процессы в области управления недвижимостью и процессы в области предоставления вспомогательных услуг, что позволяет разделить ответственность за их выполнение. Процессы в области предоставления вспомогательных услуг могут быть переданы на аутсорсинг и, следовательно, могут подчиняться собственным правилам и принципам. Чем более масштабным является аутсорсинг (множество процессов предоставления вспомогательных услуг содержится в одном контракте), тем более важной является возможность управления поставщиком. Для эффективного и результативного предоставления вспомогательных услуг определенные виды деятельности процессов в области управления недвижимостью должны поддерживаться поставщиком вспомогательных услуг (координация услуг, отчетность и управление данными). Тем не менее компетентность организации, предоставляющей вспомогательные услуги, в сфере интеллектуальной деятельности организации не может быть передана на аутсорсинг.

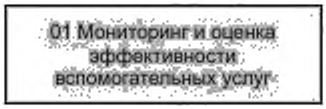


FM Processes — Процессы в области управления недвижимостью
FS Processes — Процессы в области предоставления вспомогательных услуг

Рисунок 7 — Типовые процессы в области управления недвижимостью на оперативном уровне

5.5.2 Мониторинг и оценка эффективности вспомогательных услуг

На оперативном уровне предоставление требуемого качества услуг является ключевым фактором для обеспечения функционирования основных видов деятельности. Следовательно, мониторинг и оценка эффективности вспомогательных услуг относятся к оперативному уровню управления недвижимостью. Предоставление данных услуг обеспечивают поставщики, внутренний персонал или аутсорсинговые компании в одном контракте. Однако стратегия снабжения услуг (внутреннее, внешнее, одним контрактом, несколькими контрактами и др.) не зависит от необходимости данного процесса. Мониторинг и оценка эффективности вспомогательных услуг состоит из:



Виды деятельности	Входы
• Аудит процесса предоставления услуг • Изучение отчета об оценке вспомогательных активов и опросов удовлетворенности потребителя • Оценка результатов предоставления услуг в соответствии с SLA и KPI • Обсуждение внедрений в процессы в области предоставления вспомогательных услуг • Усиление при необходимости согласованности на разных уровнях управления • Анализ предложений поставщиков об эффективности и улучшении предоставления услуг • Согласование предложений • Утверждение спецификаций в соответствии с предложениями • Информирование о результатах руководства поставщиков	• Контракт на предоставление вспомогательных услуг • Методы оценки • Ключевые показатели эффективности (KPIs)
	Выходы
	• Отчет об оценке результатов предоставления вспомогательных услуг
	Пусковые механизмы
	• Управление поставщиками • Управление контрактами

5.5.3 Сбор и управление данными

Для повышения гибкости и результативности должны быть доступны необходимые и точные данные. Процесс сбора и управления данными отвечает за обеспечение данными.

02 Сбор и управление данными

Виды деятельности	Входы
• Управление реестром вспомогательных активов • Управление данными пространства • Актуализация изменений • Уточнение дополнительных требований к данным • Архивирование существующих реестров • Помощь в подготовке отчетности	• Реестр вспомогательных активов • Реестр данных пространства
	Выходы
	• Реестр вспомогательных активов • Реестр данных пространства • Отчет об изменениях в отношении вспомогательных активов и пространства
	Пусковые механизмы
	• Снабжение • Требования к высшему руководству

5.5.4 Отчетность по вспомогательным активам и вспомогательным услугам

Целью данного процесса является подготовка необходимых отчетов по результатам управления недвижимостью на оперативном уровне.

03 Отчетность по вспомогательным активам и вспомогательным услугам

Виды деятельности	Входы

• Анализ результатов процессов оценки
• Внесение результата анализа в проекты отчетов
• Отчеты могут охватывать:
  ▫ Данные функционирования и технического обслуживания (выполненные виды деятельности, данные о состоянии и условиях, чрезвычайные ситуации и аварии, корректирующие действия и др.)
  ▫ Запросы на услугу от конечных пользователей
  ▫ Запросы на внесение изменений от конечных пользователей
  ▫ Претензии (по клинингу, неисправной работе и др.)
  ▫ Вопросы безопасности
  ▫ Перемещения
• Затраты/бюджеты/
• Показатели оценки (KPIs и др.)
• Проекты
	• Типовые отчеты в области управления недвижимостью

	Выходы
	• Отчет о результатах управления недвижимостью
	Пусковые механизмы
	• Стратегическая отчетность • Процесс управления

5.5.5 Координация услуг

Поскольку в течение определенного времени параллельно выполняют несколько услуг, эти услуги необходимо координировать для достижения результативных и эффективных результатов. Данную деятельность на оперативном уровне обеспечивает процесс координации услуг.

04 Координация услуг

Виды деятельности	Входы
• Оценка планирования вспомогательных услуг • Обмен информацией с конечными пользователями о допустимых сроках выполнения услуг • Валидация (подтверждение) необходимости предоставления услуг, установка результативного порядка • Обмен информацией с поставщиками о результатах уточнений конечными пользователями • Информирование поставщиков и конечных пользователей об изменениях	• Процессы в области предоставления вспомогательных услуг
	Выходы
	• Разрешение на предоставление услуг
	Пусковые механизмы
	• Планы проектов • Перемещения

6 Оценка процессов в области управления недвижимостью

6.1 Введение

Данное руководство следует использовать для оценки существующих процессов в области управления недвижимостью и определения уровня зрелости по отношению к принципам, изложенным в предыдущих разделах.

Основная цель состоит в том, чтобы:

a) показать недостающие звенья процессов;

b) идентифицировать несоответствия;

c) признать влияние изменений в организации на процессы в области управления недвижимостью;

d) понять важные связи и зависимости на каждом уровне и между уровнями на основе модели управления недвижимостью;

e) предоставить примеры для лучшего понимания.

Согласно данному руководству необходимые изменения для формирования процессного подхода в управлении недвижимостью могут быть идентифицированы в 5 шагов.

Контрольный список для оценки зрелости организаций, предоставляющих вспомогательные услуги, приведен в приложении В.

6.2 Принципы организации управления недвижимостью

Данное руководство соответствует принципам модели управления недвижимостью, представленной в соответствии с ЕН 15221-1. Таким образом, существуют принципы, на которых основывается управление недвижимостью в организации. Ответственность за управление недвижимостью должна быть возложена на отдельное подразделение. Во многих организациях ответственность часто распределяется между финансовыми, техническими, проектными и HR подразделениями. Данные структуры должны быть созданы до того, как процессы в области управления недвижимостью могут быть проверены. Также важно, чтобы потребности, спрос и требования основных процессов были проанализированы и согласованы.

6.3 Этап 1: проверка соответствия процессов в области управления недвижимостью стратегии организации

На первом этапе значение соответствия процессов в области управления недвижимостью изменениям в организации является важным показателем для современного и последовательного управления недвижимостью в организации. Данное соответствие должно обеспечить возможность идентификации на ранних стадиях изменения целей организации, ее стратегий и основных процессов. Управление недвижимостью на стратегическом уровне отвечает за анализ и внедрение процессов в области управления недвижимостью соответственно.

Пример 1 — Адаптируемость выходов процессов в области управления недвижимостью зависит от глубокого понимания потребностей, спроса и требований основных процессов (см. также ЕН 15221-2: Например, в расширяющейся организации, с большой долей вновь принятых сотрудников,

может оказаться необходимым держать вакантные площади для будущего роста. В случае изменения состояния данной организации на стагнацию или даже сокращение фаз количество вакантных площадей может быть полностью сокращено. Поэтому входы в процесс стратегического планирования пространства требуются для рассмотрения стратегического развития.

Пример 2 — Стратегия организации основывается на предполагаемом объеме производства: таким образом, стратегия управления недвижимостью ориентирована на надежность пространства. Поэтому стратегия технического обслуживания разрабатывается для достижения высочайшей надежности в области коммунальных услуг, энергоэффективности и соответствующего производственного оборудования. В случае если предполагаемые объемы оказываются недостижимыми, данная стратегия изменится на стратегию сокращения затрат. По сути стратегия технического обслуживания в отношении вспомогательных активов изменится только лишь на корректирующую стратегию вместо предупреждающей стратегии.

Показатели процессов в области управления недвижимостью:

- для внедренных процессов взаимосвязь со стратегией организации может быть определена путем сравнения стратегических целей организации с миссией, видением и стратегическими целями подразделения управления недвижимостью;

- другим показателем является поток информации об изменениях в организации. Длительные сроки проектов строительства и реконструкции (проектирование, планирование, реализация и др.) требуют незамедлительной консультации относительно стратегической компетентности управления недвижимостью на этапе планирования и принятия стратегических проектов,

- третьим показателем является наличие стандартов в области управления недвижимостью в отношении пространства, инфраструктуры, оборудования, коммунальных услуг и уровня предоставления услуг. Данные стандарты помогут организации, предоставляющей вспомогательные услуги, создать необходимую прозрачность своих процессов для принятия правильных и устойчивых решений.

6.4 Этап 2: проверка взаимосвязей процессов в области управления недвижимостью

Для обеспечения результативности деятельности организации, предоставляющей вспомогательные услуги, необходимо, чтобы процессы были взаимосвязаны не только по горизонтали, но и по вертикали (см. также раздел 5).

Взаимосвязи должны быть четко определены путем оценки входов и выходов процессов. Выходы процесса стратегического планирования (например, стандарты уровня предоставления услуг) являются входами для определенных процессов на тактическом уровне (например, спецификация для проекта снабжения). Эти взаимосвязи должны быть активными и соответствующими друг другу. Включением во взаимосвязь являются пусковые механизмы, состоящие из определенной информации и условий, которые влияют на другие процессы. Пусковые механизмы также должны быть соответствующими друг другу.

Пример — Выход стратегии технического обслуживания (основанной на стратегии управления недвижимостью) определяет стратегические цели для технического обслуживания (надежность, оптимизация затрат, соответствие законодательству и нормативным актам). Эти стратегические цели являются входами в процесс планирования технического обслуживания на тактическом уровне. Выходами процесса планирования технического обслуживания являются планы технического обслуживания, порядок работы и др., которые являются входами в процесс предоставления услуг по техническому обслуживанию. Выходом процесса предоставления услуг по техническому обслуживанию является информация о состоянии обслуживаемых вспомогательных активов, которая является входом в процесс подготовки отчетности на тактическом уровне и может инициировать процессы планирования пространства или процессы бюджетного планирования. Плохое состояние здания может быть выходом процесса оценки здания и входом в процесс проектирования.

6.5 Этап 3: проверка используемых данных/информации

Точным показателем соответствующих процессов в области управления недвижимостью является использование данных и информации. При этом прикладывается много усилий для поиска данных вспомогательных активов как вклада в процессы планирования и снабжения. Даже если часть данных очень хорошо управляется, вполне вероятно, что у других видов деятельности, которым требуются эти данные, нет доступа к информации. Поскольку точные данные всегда являются важным входом, а также выходом процесса, применение одних и тех же данных при использовании той же системы, например, четко показывает зрелость процессов в области управления недвижимостью.

Пример — EH 15221-6 устанавливает методику измерения пространства в управлении недвижимостью. Эти данные используются во многих случаях: на тактическом уровне для проектирования и планирования пространства, на стратегическом уровне для целей управления и подготовки отчетности и на оперативном уровне для обеспечения клининговых услуг. Несмотря на то что методика стандартизирована, данные, используемые в различных процессах, очень часто отличаются.

Указание спроса на данные:
- вспомогательных активов;
- пространства;
- оборудования;
- коммунальных услуг;
- услуг и уровня предоставления услуг;
- информации о контракте
- и др.

Понять важность данного этапа можно путем изучения потребностей в точных данных в процессах принятия решений, таких как долгосрочное планирование инвестиций, долгосрочное планирование бюджета и планирование пространства. Один из самых дорогостоящих провалов случается тогда, когда деньги расходуются на здания, которые впоследствии будут снесены. Хотя никто не возражал бы по поводу идеи, позволяющей избежать данных ошибок, подобные ситуации происходят. Таким образом, взаимосвязи существуют по многим направлениям, сверху вниз и снизу вверх; от спроса до поставки, и наоборот. Обмен информацией о принятых решениях и используемых данных является самой сложной задачей для любой организации, предоставляющей вспомогательные услуги.

6.6 Этап 4: проверка рабочих процессов

После проверки соответствия, взаимосвязей и используемых данных анализ самих процессов показывает зрелость процессов в области управления недвижимостью.

Показатели включают:
- текущие и завершенные рабочие процессы, включая информацию о владельце процесса;
- деятельность и ответственность за деятельность;
- входы;
- выходы;
- пусковые механизмы
- и др.

Следует отметить, что для обеспечения деятельности требуется квалифицированный и обученный персонал. Кроме того, достижение требуемого уровня качества также является прямым показателем зрелости процесса в области управления недвижимостью. В профессиональной среде случаются ошибки и неудачи, вследствие этого проводятся корректирующие действия. Данная коррекция должна привести к документации, а также к отчетности. Отсутствие коррекции указывает на то, что организация некорректно внедрила процессы. Помимо этого, выходы процессов должны быть оценены и представлены в отчете. Таким образом, очень полезным показателем является стратегический отчет подразделения управления недвижимостью об использовании ресурсов, подготовленный для высшего руководства.

6.7 Этап 5: проверка управления процессами в области управления недвижимостью

Итоговым показателем для соответствующих процессов в области управления недвижимостью является деятельность по управлению для достижения постоянного улучшения процессов.

Выходы процессов в области управления недвижимостью следует регулярно изучать и управлять ими, при этом должна осуществляться коррекция, а изменения должны быть зафиксированы и представлены в отчете. Постоянная оценка использования ресурсов и концепция постоянного улучшения должны быть определены.

Пример:
- оценка пространства, инфраструктуры, оборудования, зданий;
- оценка предоставления услуг;
- отчетность для высшего руководства.

Приложение А
(справочное)

Примеры типовых процессов

Таблица А.1 — Примеры типовых процессов

Идентификация спроса	Типовые процессы	Пространство и инфраструктура		Организация и люди	
		Техническое обслуживание	Клининг	Организация питания	Безопасность
	Пусковые механизмы спроса	Спрос управляющей организации относительно размещения может быть удовлетворен вспомогательными услугами, такими как программирование, проектирование и расширение пространства, но также администрирование и управление пространством и его использование. Строительство и техническое обслуживание являются примерами услуг, связанных с этим видом спроса на услуги	Спрос управляющей организации на гигиену и чистоту может быть удовлетворен вспомогательными услугами, связанными с поддержанием надлежащих производственных условий и помощи в поддержке активов в хорошем состоянии. Очистка рабочего места является примером услуги, связанной с этим видом спроса на услуги	Спрос управляющей организации на гостеприимство может быть удовлетворен вспомогательными услугами, связанными с обеспечением производственных условий, в которых люди чувствуют себя комфортно и уютно. Организация питания является примером услуги, связанной с этим видом спроса на услуги	Спрос управляющей организации на безопасную среду (здоровье, безопасность) может быть удовлетворен вспомогательными услугами, связанными с защитой от внешних опасностей и/или внутренних рисков здоровья и благосостояния людей. Управление безопасностью является примером услуги, связанной с этим видом спроса на услуги
1 Основные процессы	Определение бизнес-требований. Анализ стратегических целей организации. Определение потребностей основных видов деятельности во вспомогательных услугах на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.	Составление перечня требований: Анализ значения основных бизнес-целей для технического обслуживания. Определение конкретных бизнес/строительных потребностей. Определение законодательных и нормативных правовых требований, а также рассмотрение необычных потребностей.	Составление перечня требований: Анализ значения основных бизнес-целей для клининга. Определение конкретных бизнес-потребностей. Классификация основных и неосновных услуг по клинингу. Определение особенностей необычного расположения.	Составление перечня требований: Анализ значения основных бизнес-целей для организации питания. Определение конкретных бизнес-потребностей. Классификация основных и неосновных услуг по организации питания. Определение необычных потребностей.	Определение бизнес-требований к охране труда и безопасности персонала. Анализ значения корпоративной стратегии в области человеческих ресурсов для безопасности персонала. Определение кадровых рисков, связанных с функционированием деятельности

Продолжение таблицы А.1

Идентификация спроса	Типовые процессы	Пространство и инфраструктура		Организация и люди	
		Техническое обслуживание	Клининг	Организация питания	Безопасность
	Преобразование спроса на вспомогательные услуги; установление уровня предоставления услуг и требований к качеству. Выраженные в виде проекта SLA	Установление финансовых ограничений. Установление исходных условий и состояния оборудования. Преобразование спроса на вспомогательные услуги; установление уровня предоставления услуг и требований к качеству. Выраженные в виде проекта SLA	Определение ограничений (по безопасности, чувствительным областям, санитарным условиям и др.). Установление приоритетов основных видов деятельности. Установление финансовых ограничений. Установление базовых требований	Определение ограничений (нормы питания, продовольствия и гигиены). Установление финансовых ограничений. Установление базовых требований	
2 Стратегия менеджмента вспомогательных процессов	Разработка политики и стратегии	Разработка политики и стратегии в области технического обслуживания: Определение приоритетов и целей для предупреждающих и корректирующих услуг по техническому обслуживанию — являются ли они источником дохода или поставщиком услуг? Обеспечение более полной интеграции и распространения политики и процедур, которые оказывают влияние на услуги по техническому обслуживанию. Разработка процессов внутреннего обмена информацией в организации для улучшения понимания и повышения ответственности за услуги по техническому обслуживанию.	Разработка политики в области клининга: Аудит портфеля недвижимого имущества. Классифицирование площади для клининга. Определение приоритетов и целей для услуг клининга. Обеспечение более полной интеграции и распространения политики и процедур, которые оказывают влияние на услуги клининга. Разработка процессов внутреннего обмена информацией в организации для улучшения понимания и повышения ответственности за услуги клининга. Принятие более гибких условий для персонала в сфере клининга с учетом условий на местных рынках труда.	Разработка политики в области организации питания: Определение приоритетов и целей для услуг по организации питания — являются ли они источником дохода или поставщиком услуг? Обеспечение более полной интеграции и распространения политики и процедур, которые оказывают влияние на услуги по организации питания. Разработка процессов внутреннего обмена информацией в организации для улучшения понимания и повышения ответственности за услуги по организации питания.	Разработка политики и стратегии в области безопасности: Определение приоритетов и целей для услуг в области безопасности. Обеспечение более полной интеграции и распространения политики и процедур, которые оказывают влияние на услуги в области безопасности. Разработка процессов внутреннего обмена информацией в организации для улучшения понимания и повышения ответственности за услуги в области безопасности. Передача ответственности за операционное управление руководителю службы безопасности, как только приоритеты и цели по предоставлению данной услуги были установлены.

Продолжение таблицы А.1

Идентификация спроса	Типовые процессы	Пространство и инфраструктура		Организация и люди	
		Техническое обслуживание	Клининг	Организация питания	Безопасность
		Передача ответственности за оперативное управление руководителю подразделения технического обслуживания, как только приоритеты и цели по предоставлению данной услуги были установлены, для обеспечения принятия необходимых действий в отношении поставки данной услуги. Принятие более гибких условий для персонала по техническому обслуживанию с учетом условий на местных рынках труда. Документирование оперативных практических методов и институциональных стратегий	Документирование оперативных практических методов и институциональных стратегий.	Передача ответственности за операционное управление руководителю подразделения организации питания, как только приоритеты и цели по предоставлению данной услуги были установлены, для обеспечения принятия необходимых действий в отношении поставки данной услуги. Принятие более гибких условий для персонала в сфере организации питания с учетом условий на местных рынках труда. Документирование оперативных практических методов и институциональных стратегий	Принятие более гибких условий для персонала службы безопасности с учетом условий на местных рынках труда. Документирование оперативных практических методов и институциональных стратегий
3 Соответствие	Проверка соответствия потребностям организации	Проверка соответствия потребностям организации	Проверка соответствия потребностям организации	Проверка соответствия потребностям организации	Проверка соответствия потребностям организации
4 Разработка и интеграция	Оценка вариантов В рамках разработанной политики и стратегии: оценка возможности предоставления вспомогательных услуг; оценка вариантов обеспечения, анализа рынка	Оценка вариантов: Оценка вариантов — собственное производство, аутсорсинг, смешанное (аутсорсинг отдельных задач). Оценка доступности рынка. Анализ финансовых и организационных ограничений. Оценка вариантов. Выбор варианта(ов)	Оценка вариантов: Оценка вариантов — собственное производство, аутсорсинг, смешанное (аутсорсинг отдельных задач). Оценка доступности рынка. Анализ финансовых и организационных ограничений. Оценка вариантов. Выбор варианта(ов)	Оценка вариантов: Оценка вариантов — собственное производство, аутсорсинг, смешанное (аутсорсинг отдельных задач). Оценка доступности рынка. Анализ финансовых и организационных ограничений. Оценка вариантов. Выбор варианта(ов)	Оценка вариантов: Оценка вариантов — собственное производство, аутсорсинг, смешанное (аутсорсинг отдельных задач). Оценка доступности рынка. Анализ финансовых и организационных ограничений. Оценка вариантов. Выбор варианта(ов)

Продолжение таблицы А.1

Идентификация спроса	Типовые процессы	Пространство и инфраструктура		Организация и люди	
		Техническое обслуживание	Клининг	Организация питания	Безопасность
	План предоставления услуги Разработка документации для представления потенциальным провайдерам. Документация должна включать информацию, которая позволяет понять потенциальному поставщику характер деятельности, которая должна поддерживаться путем предоставления требуемой услуги	Планирование услуги по техническому обслуживанию: Определение потребностей потребителя/конечного пользователя. Анализ требований. Определение целей в области качества. Аудит внутренних ресурсов, включая персонал, приложения и базы данных, отчетность, оборудование, информацию, а также исторические, серийные и функциональные объекты, финансовые ограничения. Определение целей в области производительности	Планирование услуг клининга: Определение потребностей потребителя/конечного пользователя. Анализ требований. Определение целей в области качества. Аудит внутренних ресурсов. Определение целей в области производительности	Планирование услуги по организации питания: Определение потребностей потребителя/конечного пользователя. Анализ требований. Определение целей в области качества. Аудит внутренних ресурсов. Определение целей в области производительности	Планирование услуги в области безопасности: Определение требований безопасности к персоналу. Анализ требований. Проведение оценки риска безопасности персонала. Определение параметров риска безопасности персонала. Аудит внутренних ресурсов
5 Тактические процессы	Стратегия внедрения Потенциальные поставщики анализируют документацию на основе требований в проекте SLAs и на предмет основных видов деятельности, которые должны обслуживаться, и собственных ресурсов и средств обеспечения требуемого выхода согласно уровню предоставления услуг и описания качества.	План внедрения Определение оборудования для технического обслуживания и компонентов пространства. Проверка производительности, целей в области качества, финансовых ограничений. Подготовка новой документации (спецификаций SVC, конкретных условий контракта, SLAs). Анализ рынка. Проведение тендера (если применимо). Заключение соглашения с поставщиком услуг.	План внедрения Определение продукции клининга. Проверка производительности, целей в области качества, финансовых ограничений. Подготовка новой документации (спецификаций SVC, конкретных условий контракта, SLAs). Анализ рынка. Проведение тендера (если применимо). Заключение контрактов	План внедрения Определение продукции организации питания. Проверка производительности, целей в области качества, финансовых ограничений. Подготовка новой документации (спецификаций SVC, конкретных условий контракта, SLAs). Анализ рынка. Проведение тендера (если применимо). Заключение соглашения с поставщиком услуг.	План внедрения Проверка риска и финансовых ограничений. Подготовка новой документации (спецификаций SVC, конкретных условий контракта, SLAs). Анализ рынка. Проведение тендера (если применимо). Заключение соглашения с поставщиком услуг.

Окончание таблицы А.1

Идентификация спроса	Типовые процессы	Пространство и инфраструктура		Организация и люди	
		Техническое обслуживание	Клининг	Организация питания	Безопасность
	Потенциальные поставщики разрабатывают предложения по услуге на основе документации и представляют управляющей организации. Обеспечение качества потенциального предоставления услуги проверено и разработаны соответствующие ключевые показатели эффективности (KPIs)	Обеспечение качества потенциального предоставления услуги проверено и разработаны соответствующие ключевые показатели эффективности (KPIs)			
6 Оперативные процессы	Управление производительностью Оценка производительности и подготовка отчетности. Оценка услуги. Предложения оценены, составлен окончательный список потенциальных поставщиков, завершены переговорные процессы, поставщик(и) выбран(ы) и в итоге подписано одно или несколько соглашений по организации вспомогательных процессов	План внедрения Идентификация оборудования для технического обслуживания оборудования и компонентов пространства. Проверка производительности, целей в области качества, финансовых ограничений. Подготовка новой документации	Управление производительностью: Выполненные услуги клининга проверяются на соответствие контрактам/SLAs (уровень предоставления услуг, качество исполнения, затраты). Составление отчетов о результатах деятельности и затратах. Измерение индекса удовлетворенности потребителя. Возможная коррекция уровня предоставления услуг/качества/затрат. Оптимизация наилучшего значения	Управление производительностью: Выполненные услуги по организации питания проверяются на соответствие контрактам/SLAs (уровень предоставления услуг, качество исполнения, затраты). Составление отчетов о результатах деятельности и затратах. Измерение индекса удовлетворенности потребителя. Возможная коррекция уровня предоставления услуг/качества/затрат. Оптимизация наилучшего значения	Управление производительностью: Выполненные услуги в области безопасности проверяются на соответствие контрактам/SLAs (уровень предоставления услуг, качество исполнения, затраты). Составление отчетов о результатах деятельности и затратах. Аудит риска. Возможная коррекция уровня предоставления услуг/качества/затрат. Оптимизация наилучшего значения

Приложение В
(справочное)

Контрольный список. Зрелость организации, предоставляющей вспомогательные услуги

Зрелость и адаптируемость организации, предоставляющей вспомогательные услуги, и ее соответствие современным требованиям характеризуется с помощью:

a) стратегий и целей организации, которые четко выражены;

b) финансовых целей и ограничений, которые выражены удовлетворительным образом;

c) стратегий организации, которые включают стратегии управления недвижимостью;

d) управления недвижимостью, которое имеет свою стратегию;

e) определения всех подходящих процессов в рамках стратегии управления недвижимостью, включая определение целей для каждого процесса относительно срока, качества и стоимости;

f) определения/описания ответственности и принадлежности для каждого процесса;

g) определения всех заинтересованных сторон в отношении процессов в области управления недвижимостью, а также понимания их функций и ответственности;

h) последовательного внедрения процессов в области управления недвижимостью и регулярного аудита этих процессов;

i) развития компетентности и способности, необходимые для выполнения требований;

j) стратегии управления недвижимостью, применяющей методы для оценки/измерения добавленной ценности в отношении организации;

k) стратегии управления недвижимостью, содержащей стратегии по процедурам;

l) стратегии управления недвижимостью, описывающей управление качеством предоставления услуг и уровень производительности;

m) стратегии управления недвижимостью, рассматривающей процедуры проведения корректирующих действий;

n) стратегии управления недвижимостью, рассматривающей процессы улучшения и управления изменениями;

o) стратегии управления недвижимостью, рассматривающей менеджмент риска;

p) наличия систем управления информацией, отвечающих требованиям.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам

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 15221-3:2011	IDT	ГОСТ Р 57271.3—2016/EN 15221-3:2011 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 3. Руководство по качеству»
EN 15221-4:2011	IDT	ГОСТ Р 57271.4—2016/EN 15221-4:2011 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 4. Таксономия, классификация и структура управления»
Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов: - IDT — идентичные стандарты.		

Библиография

[1] EN 15221-2:2006 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 15221-5:2011 Facility Management — Part 5: Guidance on Facility Management processes

[4] ISO 23185:2009 Assessment and benchmarking of terminological resources — General concepts, principles and requirements

[5] NEN 2748 (2001) Terms of facilities — Classification and definition

[6] BS 8536:2010 Facility management briefing. Code of practice

[7] BCO (2005) *BCO Guide*: Best practice in the specification for offices

[8] BIFM (1996), BIFM Facilities Management Measurement Protocol

[9] EFQM (2007), European Benchmarking Code of Conduct

[10] GEFMA (1996), Kostenrechnungim Facility Management

[11] IPD (2010), IPD Environment Code — Measuring the Environmental Performance of Buildings

[12] IPD (2009), IPD Cost Code — Measuring the Cost Performance of Buildings

[13] IPD (2008), IPD Space Code — Measuring the Space Performance of Buildings

[14] RICS (2007), Code of Measuring Practice — A guide for property professionals

[15] Anand, G., and Kodali, R. (2008), Benchmarking the benchmarking models

[16] Better Buildings Partnership (2010), Sustainability Benchmarking Toolkit

[17] Camp, R.C. (1989), Benchmarking

УДК 659.562:62-192:006.354 ОКС 03.100.40

Ключевые слова. деятельность, управляющая организация, потребитель, конечный пользователь, управление недвижимостью, вспомогательные активы, организация — поставщик вспомогательных услуг, ключевой показатель эффективности (KPI), основные виды деятельности, основные процессы, процесс, уровень предоставления услуги, подпроцесс, соглашение об уровне предоставления услуги (SLA)

Редактор переиздания *Е.В. Яковлева*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *Е.Д. Дульнева*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 25.02.2020. Подписано в печать 17.06.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,18.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.

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

gost.e-ecolog.ru