ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 41001— 2023

Менеджмент объектов недвижимости

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Требования, включая руководство по использованию

(ISO 41001:2018, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2023

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Федеральным государственным бюджетным учреждением «Российский институт стандартизации» (ФГБУ «Институт стандартизации») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 января 2023 г. № 59-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 41001:2018 «Менеджмент объектов недвижимости. Системы менеджмента. Требования, включая руководство по использованию» (ISO 41001:2018 «Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use», IDT)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 Некоторые положения международного стандарта, указанного в пункте 4, могут являться объектом патентных прав. Международная организация по стандартизации (ИСО) не несет ответственности за идентификацию подобных патентных прав

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

© ISO, 2018
© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2023

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 Среда организации 4
5 Лидерство 4
6 Планирование 5
7 Средства обеспечения 6
8 Деятельность на стадиях жизненного цикла 9
9 Оценка результатов деятельности 9
10 Улучшение 10
Приложение А (справочное) Руководство по применению настоящего стандарта 12
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 32
Библиография 33

Введение

0.1 Общие положения

Концепция управления объектами (далее — FM) объединяет множество дисциплин, чтобы оказывать влияние на эффективность и производительность экономики обществ, сообществ и организаций, а также на способы взаимодействия человека с антропогенной средой. Концепция FM оказывает влияние на здоровье, благополучие и качество жизни многих мировых обществ и населения посредством менеджмента и предоставления ею услуг.

Хотя концепция FM и оказывает такое значительное воздействие, она еще не получила признания своих принципов и практик на глобальном уровне. Настоящий стандарт закладывает основу для общей интерпретации и понимания FM, а также способов, которыми эта концепция может принести пользу различным организациям.

Развитию рынка услуг FM будут способствовать существующая глобальная структура и соответствующие стандарты. Общая основа дает возможность оценки и измерения FM, что впоследствии послужит для всеобщей пользы. Это является основным фактором и целью разработки настоящего стандарта.

В условиях глобальной конкуренции организациям и поставщикам услуг FM приходится взаимодействовать друг с другом и с заинтересованными сторонами, используя общие принципы, концепции и терминологию, включая оценку и измерение результатов деятельности. Целью настоящего стандарта является повышение уровня качественного и безопасного исполнения обязанностей, т. е. стимулирование зрелости организации и конкурентной среды в области предоставления услуг FM.

Преимущества единого системного стандарта FM заключаются:

- в повышении производительности труда, безопасности, улучшении здоровье и благосостояния;
- улучшении согласования требований и методологий между государственными и частными организациями;
- повышении эффективности и результативности и, как следствие, повышении рентабельности организации;
- повышении степени согласованности и последовательности услуг;
- поддержании общей платформы для организаций разных типов.

Настоящий стандарт применим ко всем организациям, заинтересованным:

- в создании, внедрении, применении и улучшении комплексной системы FM;
- подтверждении собственной управленческой политики;
- декларировании соответствия требованиям настоящего стандарта посредством:
- принятия самостоятельных решений и самодекларации;
- получения подтверждения соответствия от сторон, заинтересованных в этой организации;
- получения подтверждения самодекларации от сторонней организации;
- сертификации/регистрации своей системы FM аккредитованным независимым сертифицирующим органом.

0.2 Процессный подход

В настоящем стандарте применяется структурная схема, разработанная Международной организацией по стандартизации (ИСО), с целью повышения степени согласованности требований международных стандартов, относящихся к системам менеджмента.

Настоящий стандарт поддерживает процессный подход при разработке, применении и повышении эффективности стандартов в области систем менеджмента для повышения качества обслуживания потребителей за счет соблюдения их требований.

Для того, чтобы организация функционировала эффективно, ей необходимо принимать решения и осуществлять менеджмент многих взаимосвязанных видов деятельности. Действие или набор действий, выполняемых с использованием ресурсов организации и управляемых с целью преобразования входов в выходы, можно считать процессом. В общих чертах, выход (продукт) одного процесса естественным образом формирует вход в следующий процесс.

Применение системы процессов в организации, наряду с идентификацией, взаимодействием этих процессов между собой и их менеджментом, с целью достижения желаемого результата, называют процессным подходом.

Преимуществом процессного подхода является непрерывное управление связями между отдельными процессами в системе, а также их комбинациями и взаимодействием.

При использовании в системе менеджмента объектов недвижимости (FM), такой подход подчеркивает важность:

a) понимания и выполнения необходимых условий устанавливающих требования организаций посредством реализации процессов комплексного планирования.

Примечание — Устанавливающими требования организациями являются организации, у которых существует потребность и полномочия нести затраты по обеспечению соблюдения предъявленных требований. Обычно это выполняется уполномоченным представителем функционального подразделения организации;

b) взаимосвязи между процессом комплексного планирования и разделами 4—10 системы FM;

c) документации, относящейся к требованиям системы FM и сертификационной оценке;

d) вышеуказанного в среде уровней организационного управления;

e) непрерывного улучшения процессов на основании объективных оценок (измерений).

Для предварительного понимания системы FM базовые процессы в устанавливающей требования организации начинаются с определения следующих критериев:

- среда организации: понимание и принятие решения в отношении соответствующей системы FM (см. раздел 4);

- лидерство: понимание организационных функций (ролей), обязанностей, политик и полномочий (см. раздел 5);

- планирование: понимание рисков, стратегических целей и текущих политик (см. раздел 6);

- средства обеспечения: понимание доступных и необходимых ресурсов в плане финансового обеспечения, человеческих ресурсов и технологий (см. раздел 7);

- производственная деятельность: предоставление комплексных услуг FM (см. раздел 8);

- оценка результатов деятельности: стандартов бенчмаркинга, мониторинга и соблюдения целевых требований (см. раздел 9).

- улучшение: анализ стандартов бенчмаркинга, поиск и реализация инициатив, направленных на улучшение процессов (см. раздел 10).

Необходимо уточнить понятия «устанавливающая требования организация» и «организация», употребляемые в настоящем стандарте. Различие заключается в переменном характере предоставления услуг FM: при помощи внутренних ресурсов персонала устанавливающей требования организации, внешних поставщиков услуг или комбинации этих двух вариантов. Требования настоящего стандарта применимы к организации FM. Однако, как показано на рисунке 1, организация FM и устанавливающая требования организация должны работать совместно с целью выработки четкого определения необходимости соблюдения базовой стратегии бизнеса и разработки политик и практик FM, способных обеспечить выполнение базовых видов деловой активности устанавливающей требования организации. Организация (и ее высшее руководство) во всех отношениях относится к организации FM, если не указано иное, как устанавливающая требования организация.

Кроме того, положения настоящего стандарта можно рассматривать через методологию процессного подхода: цикл «планируй» (P) — «делай» (D) — «проверяй» (C) — «действуй» (A) (PDCA), как показано на рисунке 1. Циклу PDCA можно дать следующее описание.

Планируй: разработка целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политиками организации.

Делай: практическая реализация процессов.

Проверяй: мониторинг и измерение процессов и продукции в сравнении с политиками, целями и требованиями, предъявляемыми к продукции, и сообщение о результатах.

Действуй: выполнение действий по непрерывному улучшение параметров результатов деятельности процессов.



Рисунок 1 — Методология процессного подхода к управлению объектами недвижимости

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент объектов недвижимости

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Требования, включая руководство по использованию

Facility management.
Management systems.
Requirements with guidance for use

Дата введения — 2023—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к системе менеджмента объектов недвижимости (FM) в случаях, когда организации:

a) необходимо продемонстрировать наличие у нее эффективной и результативной системы FM, способной обеспечить достижение целей устанавливающей требования организации;

b) нацелена на последовательное и систематическое удовлетворение потребностей заинтересованных сторон и применимых требований;

c) нацелена на устойчивое функционирование в условиях глобальной конкурентной среды.

Установленные в настоящем стандарте требования не являются специфическими для какого-либо отдельного сектора экономики, а применимы ко всем организациям — как государственным, так и частным, независимо от их вида, размера, организационной формы или географического положения.

В приложении А приведены дополнительные указания по применению настоящего стандарта.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт [для датированной ссылки применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированной — последнее издание (включая все изменения)]:

ISO 41011, Facility management — Vocabulary (Менеджмент объектов недвижимости. Словарь)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 41011, а также следующие термины с соответствующими определениями.

Организации ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для их использования в стандартизации по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО: доступна по адресу gost.e-ecolog.ru ;
- Электропедия МЭК: доступна по адресу gost.e-ecolog.ru .

Примечания

1 В настоящем стандарте термин «система FM» применяют для обозначения системы менеджмента объектов недвижимости.

2 В настоящем стандарте термин «организация» или «высшее руководство» относится к организации FM или означает высшее руководство организации FM, если не указано иное.

Издание официальное

3.1 **организация** (organization): Лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их *целей* (3.8).

Примечания

1 Понятие организации включает в себя, но не ограничивается следующими примерами: индивидуальный предприниматель, компания, корпорация, фирма, предприятие, орган власти, товарищество, ассоциация, благотворительное учреждение, также их часть или их объединение, являющиеся юридическим лицом или нет, государственные или частные.

2 В настоящем стандарте термин «организация» относится к организации FM, если не указано иное.

3.2 **заинтересованная сторона** (interested party, stakeholder): Лицо или *организация* (3.1) которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних.

3.3 **требование** (requirement): Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечания

1 Слова «обычно предполагается» означают, что это общепринятая практика *организации* (3.1) или *заинтересованных сторон* (3.2), рассматриваемые потребности или ожидания являющиеся привычной или распространенной практикой.

2 Установленным является такое требование, которое определено, например в *документированной информации* (3.11).

3.4 **система менеджмента** (management system): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующий элементов *организации* (3.1) для разработки *политик* (3.7), *целей* (3.8) и *процессов* (3.12) для достижения этих целей.

Примечания

1 Система менеджмента может относиться к одному или нескольким аспектам деятельности.

2 Элементы системы менеджмента определяют структуру организации, роли и ответственность, планирование, функционирование, политики, практики, правила, убеждения, цели и процессы для достижения этих целей.

3 Область применения системы менеджмента может охватывать всю организацию, определенные функции организации, определенные части организации, одну или более функций в группе организаций.

4 В настоящем стандарте термин «система FM» применяют для обозначения системы менеджмента объектов недвижимости.

3.5 **высшее руководство** (top management): Лицо или группа людей, осуществляющих руководство и управление *организацией* (3.1) на высшем уровне.

Примечания

1 Высшее руководство имеет право делегировать полномочия и предоставлять ресурсы в рамках организации.

2 Если область применения *системы менеджмента* (3.4) охватывает только часть организации, под высшим руководством подразумевают тех, кто осуществляет руководство и управляет этой частью организации.

3 В настоящем стандарте термин «высшее руководство» относится к высшему руководству FM, если не указано иное.

3.6 **результативность** (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

3.7 **политика** (policy): Намерения и направление *организации* (3.1), официально сформулированные ее *высшим руководством* (3.5).

3.8 **цель** (objective): Результат, который должен быть достигнут.

Примечания

1 Цель может быть стратегической, тактической или оперативной.

2 Цели могут относиться к разным аспектам (такие, как финансовые цели, цели в области здоровья и безопасности, экологии), а также применяться на разных уровнях [например, стратегическом, организации в целом, на уровне проекта, продукции или *процесса* (3.12)].

3 Цель может быть выражена разными способами, например, в виде намеченного результата, намерения, критерия работы, как цель менеджмента объектов недвижимости или могут быть выражены другими близкими по смыслу словами и выражениями (например, целевая установка, заданная величина, задача).

4 В контексте *систем менеджмента* (3.4) цели менеджмента объектов недвижимости устанавливает *организация* (3.1) в соответствии с *политикой* (3.7), для достижения определенных результатов.

3.9 **риск** (risk): Влияние неопределенности.

Примечания

1 Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата — позитивном или негативном.

2 Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частично, информации, понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.

3 Риск часто определяют по отношению к потенциальным событиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.5.1.3) и их последствиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.6.1.3) или к их комбинации.

4 Риск часто выражается в терминах комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанных с ними вероятностей (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.6.1.1) возникновения.

3.10 **компетентность** (competence): Способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов.

3.11 **документированная информация** (documented information): Информация, которая должна управляться и поддерживаться *организацией* (3.1), и носитель, который ее содержит.

Примечания

1 Документированная информация может быть любого формата и на любом носителе может быть получена из любого источника.

2 Документированная информация может относиться:

- к *системе менеджмента* (3.4), включая соответствующие *процессы* (3.12);
- к информации, созданной для функционирования организации (документация);
- к свидетельствам достигнутых результатов (записи).

3.12 **процесс** (process): Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

3.13 **результаты деятельности** (performance): Измеримый результат.

Примечания

1 Результаты деятельности могут относиться к количественным и качественным полученным данным.

2 Результаты деятельности могут относиться к менеджменту, к *процессам* (3.12), продукции (включая услуги), системам или *организациям* (3.1).

3.14 **передача процесса** (outsource): Заключение соглашения, в соответствии с которым внешняя *организация* (3.1) выполняет часть функции или *процесса* (3.12) организации.

Примечание — Внешняя организация не входит в область применения *системы менеджмента* (3.4), переданная функция или процесс подпадают под область применения FM.

3.15 **мониторинг** (monitoring): Определение статуса системы, *процесса* (3.12) или их действия.

Примечание — Для определения статуса может возникнуть необходимость проверить, проконтролировать или отследить.

3.16 **измерение (оценка)** (measurement): *Процесс* (3.12) определения величины.

3.17 **аудит** (audit): Систематический, независимый и документированный *процесс* (3.12) получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита.

Примечания

1 Аудит может быть внутренним (аудит, проводимый первой стороной) или внешним (аудит, проводимый второй или третьей стороной), а также аудит может быть комплексным.

2 Внутренний аудит проводит сама *организация* (3.1) или от ее имени.

3 Определение терминов «свидетельство аудита» и «критерии аудита» приведено в ИСО 19011.

3.18 **соответствие** (conformity): Выполнение *требования* (3.3).

3.19 **несоответствие** (nonconformity): Невыполнение *требования* (3.3).

3.20 **корректирующие действия** (corrective action): Действие, предпринятое для устранения причины *несоответствия* (3.19) и предупреждения его повторного возникновения.

3.21 **постоянное улучшение** (continual improvement): Повторяющаяся деятельность по улучшению *результатов деятельности* (3.13).

4 Среда организации

4.1 Понимание организации и ее среды

Организация должна определить, продемонстрировать и документально оформить внешние и внутренние проблемные вопросы, относящиеся к ее стратегическим целям и задачам и влияющие на способность достичь заданного результата системы FM.

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Организация должна определить и отразить в своих документах следующее:
- заинтересованные стороны, имеющие отношение к системе FM;
- требования этих заинтересованных сторон;
- результаты, удовлетворяющие эти требования;
- входы, необходимые для достижения этих результатов;
- процессы обеспечения актуальности требований.

4.3 Определение области применения системы FM

Организация должна установить границы и убедиться в применимости системы FM для определения области ее применения. При определении области применения организация должна учитывать:
- внешние и внутренние проблемные вопросы в соответствии с 4.1;
- положения 4.2;
- взаимосвязь с другими системами менеджмента, если таковые применяются, а также ресурсы, необходимые для соблюдения требований.

Область применения должна быть зафиксирована в документированной информации.

4.4 Система FM

Организация должна создать, внедрить, использовать и улучшать систему FM, включая необходимые процессы и их взаимосвязь, в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

5 Лидерство

5.1 Лидерство и обязательства

Высшее руководство организации должно продемонстрировать свое лидерство и обязательства в отношении системы FM следующим образом:
- гарантированно обеспечить выработку политики FM и целей FM, совместимых со стратегическим курсом устанавливающей требования организации;
- гарантированно обеспечить поддержку системы FM и интеграцию ее требований в бизнес-процесс организации;
- гарантировать наличие необходимых ресурсов для системы FM;
- доводить до персонала важность эффективной системы FM и необходимости соблюдения требований системы FM;
- поддерживать связь с высшим руководством, устанавливающей требования организации;
- гарантировать достижение системой FM целевых показателей в соответствии с настоящим стандартом;
- осуществлять управление и оказывать поддержку персоналу, с целью повышения эффективности системы FM;
- осуществлять координацию и способствовать развитию взаимодействия между службами и подразделениями организации;
- способствовать непрерывному улучшению в таких областях, как инновации, связи, моральное состояние персонала, межфункциональная интеграция, поддержка целей организации и ответственное руководство;
- оказывать поддержку другим управленческим функциям с целью демонстрации их лидерских качеств применительно к сферам их ответственности;

- гарантировать, что подход, применяемый к вопросам менеджмента риска в системе FM, совместим с подходом организации к менеджменту риска.

Примечание — Термин «бизнес» в настоящем стандарте можно интерпретировать в широком смысле, как означающий любые виды деятельности по достижению целей устанавливающей требования организации.

5.2 Политика

Высшее руководство должно выработать политику FM, которая:

a) соответствует задачам организации;

b) обеспечивает основу для постановки целей FM;

c) гарантирует менеджмент риска;

d) предусматривает обязательное выполнение применимых требований;

e) предусматривает обязательное непрерывное улучшение системы FM;

f) утверждена высшим руководством или куратором от устанавливающей требования организации;

g) соответствует характеристикам и требованиям устанавливающей требования организации;

h) учитывает характеристики и требования пользователей объектов недвижимости и самих объектов недвижимости;

i) акцентирует внимание на том, как система реагирует на проблемы, относящиеся к местной среде.

Политика FM должна:

- быть доступной в виде документированной информации;
- на регулярной основе доводиться до персонала организации и других заинтересованных сторон;
- быть доступной для заинтересованных сторон, если это применимо;
- быть последовательной и интегрированной в другие политики организации;
- соответствовать структуре организации;
- соответствовать виду и размеру организации и видам ее деятельности;
- реализовываться на практике, подвергаться периодическому анализу и доводиться до высшего руководства и, при необходимости, актуализироваться.

5.3 Обязанности, ответственность и полномочия

Высшее руководство должно гарантировать, что обязанности и полномочия в рамках соответствующих функций распределены и доведены до всех ответственных руководителей организации.

Высшее руководство должно возложить обязанности и предоставить полномочия:

a) по обеспечению соответствия системы FM требованиям настоящего стандарта;

b) обеспечению разработки политик и целей системы FM, совместимых со стратегическим курсом организации;

c) отчетности перед высшим руководством по экономической эффективности системы FM;

d) обеспечению разработки процессов FM, совместимых с политикой и целями FM;

e) принятию и актуализации плана FM;

f) обеспечению достижения целей FM при полной поддержке со стороны всех действующих систем менеджмента, процедур и цепей поставок;

g) обеспечению пригодности, надежности, адекватности эффективности системы FM;

h) обеспечению поддержки системы FM сторонними ресурсами;

i) реализации, анализу, отчетности и актуализации системы FM.

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

При осуществлении планирования в рамках системы FM организация должна учитывать проблемы, указанные в 4.1, требования 4.2, и определять риски и возможности, на которые необходимо обратить внимание для того, чтобы:

- гарантировать, что система FM может достичь запланированных результатов;
- предотвратить или снизить влияние нежелательных факторов;

- обеспечить непрерывность бизнеса и готовность к чрезвычайным ситуациям;
- обеспечить постоянное улучшение.

Организация должна планировать:

a) действия в отношении рисков и возможностей с учетом того, как эти риски и возможности в дальнейшем могут изменяться;

b) то, каким образом:

- интегрировать эти действия в процессы системы FM и реализовывать их;
- оценивать эффективность этих действий.

6.2 Планирование целей FM и их достижения

Организация должна поставить цели FM для соответствующих функциональных направлений деятельности, вспомогательных функций и уровней управления. Организация должна учитывать требования соответствующих заинтересованных сторон, а также финансовые, технические и организационные потребности процесса планирования FM.

Цели FM должны:

a) быть последовательными и соответствовать организационным задачам;

b) соответствовать политике FM;

c) быть измеримыми (если это практически осуществимо) без дополнительных издержек или документации;

d) быть выработаны и актуализированы в соответствии с критериями 4.2;

e) учитывать применимые требования;

f) подвергаться мониторингу;

g) быть доведены до соответствующих заинтересованных сторон;

h) подвергаться анализу и актуализации по необходимости.

Организация должна хранить документированную информацию о целях FM.

При планировании мероприятий по достижению целей FM организация должна определить:

- что должно быть выполнено;
- какие для этого необходимы ресурсы и бюджет;
- ответственных исполнителей;
- сроки завершения и повторяемость;
- методы оценки результатов;
- горизонты планирования совместно с устанавливающей требования организацией, оценку полноты и эффективности выполнения.

7 Средства обеспечения

7.1 Ресурсы

Организация должна принять решение и обеспечить наличие необходимых ресурсов для создания, внедрения, использования и постоянного улучшения системы FM.

Организация должна приобретать, осуществлять необходимый надзор и мониторинг ресурсов, используемых при реализации мероприятий по достижению целей и задач планирования FM.

7.2 Компетентность

Организация должна:

- определить необходимые компетентности, которыми должны обладать физические и (или) юридические лица, выполняющие работы под контролем организации, способные повлиять на результаты деятельности системы FM;
- обеспечить, чтобы эти лица обладали компетентностями на основании соответствующего образования, профессиональной подготовки и (или) опыта работы;
- в случае если это применимо, принимать меры по приобретению персоналом необходимых компетентностей, поддержанию уровня образования, профессиональной подготовки и соответствующей подтверждающей документации и оценивать эффективность принятых мер;
- обеспечивать соответствие компетентностей применимым местным условиям и специфике (контексту);

- хранить соответствующую документированную информацию, подтверждающую компетентности персонала;
- осуществлять перспективное планирование ресурсов и долгосрочных потребностей.

Примечание — К применимым мерам можно отнести, например, предоставление профессиональной подготовки, наставничество или перевод работников на другие должности, наем или привлечение на контрактной основе компетентных специалистов.

7.3 Осведомленность

Физические и юридические лица, выполняющие работы под контролем организации, должны быть осведомлены:
- о политике FM;
- стратегических целях организации, ее продукции и результатах деятельности;
- своем вкладе в обеспечение эффективности системы FM, включая преимущества от повышения ее эффективности;
- последствиях несоблюдения требований системы FM.

7.4 Обмен информацией

Организация должна определить необходимые процедуры внутреннего и внешнего обмена информацией, относящейся к системе FM , включая следующее:
- какая информация подлежит обмену;
- почему данная информация требует обмена;
- когда осуществлять процесс обмена;
- с кем осуществлять процесс обмена;
- как осуществлять процесс обмена;
- как контролировать эффективность процесса обмена.

7.5 Документированная информация

7.5.1 Общие положения

Система FM организации должна включать следующее:
- документированную информацию в соответствии с настоящим стандартом;
- документированную информацию, которую организация считает необходимой для обеспечения эффективности системы FM.

Примечание — Объем и содержание документированной информации для системы FM могут отличаться у организаций из-за разницы:
- в размерах организаций и видов их деятельности, процессов, продукции и услуг;
- сложности процессов и их взаимосвязи;
- компетентностей персонала.

7.5.2 Создание и обновление информации

При создании и обновлении документированной информации, организация должна обеспечить:
- идентификацию и описание (например, наличие заголовков, дат, авторов или ссылок);
- формат (например, язык, версию ПО, графику) и носителей (например, бумажный или электронный);
- анализ на предмет пригодности и актуальности и одобрение (утверждение).

7.5.3 Управление документированной информации

Документированная информация, необходимая для функционирования системы FM и соответствующая требованиям настоящего стандарта, должна управляться, а также:

a) быть доступной и пригодной для использования, если возникает необходимость;

b) быть должным образом защищенной (например, от потери конфиденциальности, ненадлежащего использования, потери целостности и т. д.).

Для управления документированной информацией организация должна решить следующие вопросы (если это применимо):
- определить уровень информационного обеспечения, необходимого для достижений целей устанавливающей требования организации;
- установить руководящие требования;

- определить порядок распространения, доступа, получения и использования информации;
- выработать процедуры хранения и сохранности, включая обеспечение удобочитаемости (сохранение четкости для удобства чтения);
- выработать процедуры управления изменениями (управление версиями документов);
- определить сроки хранения и порядок утилизации;
- предусмотреть предотвращение непреднамеренного использования устаревшей информации;
- предусмотреть защиту документированной информации и данных.

Документированная информация внешнего происхождения, которую организация считает необходимой для планирования и функционирования системы FM, должна быть определена в установленном порядке и находиться под управлением.

Примечание — Доступ может подразумевать решение только об ознакомлении с документированной информацией или разрешение и право на изучение и внесение изменений в документированную информацию.

7.5.4 Требования к информации FM и данным

Организация должна определить требования к информации для обеспечения функционирования системы FM и достижения организационных целей. Для этого:

a) в свои требования организация должна включить:
- функциональные обязанности и ответственность персонала в отношении FM;
- процессы, процедуры и виды деятельности в рамках FM;
- значимость выявленных рисков;
- обмен информацией с заинтересованными сторонами, включая провайдеров;
- влияние качества и доступности информации, а также менеджмента информации на процессы принятия решений организацией;

b) организация должна установить:
- характеристики идентифицированных данных;
- качество идентифицированных данных;
- как и когда осуществлять сбор, анализ и оценку данных;

c) организация должна определить, внедрить и применять на практике процессы менеджмента своей информации и данных;

d) организация должна установить единые для всей организации требования по согласованию финансовой и нефинансовой терминологии, относящейся к менеджменту объектов недвижимости;

e) организация должна гарантировать единообразие и отслеживаемость финансовой и технической информации и данных, а также другой нефинансовой информации и данных в степени, необходимой для обеспечения соответствия применимым требованиям, с учетом требований заинтересованных сторон и целей и задач организации.

7.6 Знания организации

Организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг.

Знания должны поддерживаться на необходимом уровне и быть доступными в необходимом объеме.

При рассмотрении изменяющихся нужд и тенденций организация должна оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и их необходимым обновлениям.

Примечания

1 Знания организации — это знания, специфичные для организации; полученные на основе опыта. Знания — это информация, которая используется и которой обмениваются для достижения целей организации.

2 Основой знаний организации могут быть:

a) внутренние источники (например, интеллектуальная собственность; знания, полученные из опыта; выводы, извлеченные из неудачных или успешных проектов; сбор и обмен недокументированными знаниями и опытом; результаты улучшений процессов, продукции и услуг);

b) внешние источники (например, стандарты, научное сообщество, конференции, семинары, знания, полученные от потребителей и внешних поставщиков).

8 Деятельность на стадиях жизненного цикла

8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла

Организация должна планировать, внедрять и управлять процессами, необходимыми для обеспечения соответствия требованиям и выполнять действия, определенные в 6.1 (см. также 6.2, разделы 9 и 10), посредством:

- выработки критериев эффективности процессов;
- управления процессами в соответствии с утвержденными критериями;
- ведения документированной информации в объеме, необходимом для получения уверенности в том, что процессы выполняются в соответствии с плановыми показателями.

Документированные рабочие процессы должны включать:

- менеджмент взаимоотношений;
- систему управления ресурсами, включая планирование объемов производства;
- декларации и договоры об уровне обслуживания;
- проектный менеджмент.

Организация должна управлять плановыми изменениями и анализировать результаты непреднамеренных изменений, принимая необходимые меры по смягчению неблагоприятных последствий.

Организация должна обеспечивать управление осуществляемыми процессами.

8.2 Координация с заинтересованными сторонами

Организация должна управлять взаимоотношениями с конечными потребителями и другими заинтересованными сторонами, непрерывно координировать действия, направленные на минимизацию негативного влияния на основные виды деятельности устанавливающей требования организации.

8.3 Интеграция услуг

Организация должна продемонстрировать, что она интегрировала функции FM, с целью обеспечения эффективного и результативного предоставления услуг FM.

9 Оценка результатов деятельности

9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Организация должна определить объем услуг FM, подлежащих мониторингу в соответствии с 4.3.

Организация должна определить:

- взаимосвязь между стратегическими целями;
- результаты деятельности FM, включая финансовые и нефинансовые критерии, на основании требований настоящего стандарта;
- данные, необходимые для установления критериев базовой эффективности;
- предмет мониторинга и измерения;
- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, если применимо, для получения достоверных результатов;
- когда выполнять мониторинг и измерение;
- когда анализировать и оценивать результаты мониторинга и измерений.

Организация должна хранить соответствующую документированную информацию как подтверждение полученных результатов.

Организация должна оценивать эффективность и результативность системы FM.

Организация должна создать структуру, на основании которой будет проводиться работа по обеспечению результатов деятельности и готовиться соответствующая отчетность.

9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Организация должна проводить внутренние аудиты в плановые сроки для получения информации, подтверждающей, насколько система FM:

а) соответствует:

- собственным требованиям организации в отношении системы FM;

- требованиям настоящего стандарта;

b) эффективно внедрена и работает.

9.2.2 Организация должна:

a) планировать, разрабатывать, внедрять и выполнять программы аудитов, включая установление сроков и методов проведения, мер ответственности, требований к планированию и отчетности, с учетом важности рассматриваемых процессов и результатов предыдущих аудитов;

b) определять критерии, объем и содержание каждого аудита;

c) выбирать аудиторов и проводить аудиты объективно и беспристрастно;

d) обеспечивать предоставление отчетности руководству по результатам аудитов;

e) хранить документированную информацию как подтверждение выполнения программы аудитов и получения результатов.

9.3 Анализ со стороны руководства

Высшее руководство организации должно проводить анализ системы FM организации в плановые сроки с целью обеспечения ее непрерывной применимости, адекватности и эффективности.

Анализ со стороны руководства должен учитывать следующее:

a) статус выполнения мероприятий, предусмотренных по результатам предыдущего анализа со стороны руководства;

b) наличие внешних и внутренних изменений, имеющих отношение к системе FM;

c) информацию по результатам деятельности системы FM, включая следующие критерии:

- несоответствия и корректирующие мероприятия;
- результаты мониторинга и измерений текущей деятельности в рамках системы FM;
- результаты мониторинга и измерений нестандартных действий в рамках системы FM;
- результаты аудита;

d) возможности для дальнейшего улучшения;

e) возможности развития услуг, снижения издержек или повышения эффективности мер защиты окружающей среды и деятельности в социальной сфере;

f) изменение профиля рисков, вариантов и методологии оказания услуг.

Результаты анализа со стороны руководства должны включать решения, принятые по обеспечению возможностей постоянного улучшения и реагированию на изменения в системе FM, включая:

- изменение объема системы FM;
- повышение эффективности системы FM;
- изменение процедур и методик управления как средство реагирования на внутренние и внешние события, способные повлиять на систему FM, включая изменения:
  - коммерческих и производственных требований;
  - экономических условий и производственных процессов;
  - контрактных обязательств;
  - уровней риска и (или) критерий допустимости риска;
  - потребностей в ресурсах;
  - ассигнированных и бюджетных потребностей;
  - методик контроля эффективности.

Организация должна хранить документированную информацию как подтверждение результатов анализа со стороны руководства.

Организация должна:

- доводить результаты анализа со стороны руководства до заинтересованных сторон;
- принимать необходимые меры по результатам этих анализов.

10 Улучшение

10.1 Несоответствия и корректирующие мероприятия

При возникновении несоответствия организация должна:

a) реагировать на несоответствие и, по возможности:

- принять меры по управлению и устранению несоответствия;
- ликвидировать последствия;

b) оценить необходимость выполнения действий по устранению причин(ы) возникновения несоответствия, с целью предотвращения его повторного появления или возникновения в другом месте, для чего необходимо:

- провести анализ несоответствия;
- выявить причины его возникновения;
- выяснить возможное существование аналогичных несоответствий или вероятность их возникновения;

c) выполнить все необходимые действия;

d) проанализировать эффективность всех выполненных корректирующих действий;

e) при необходимости, внести изменения в систему FM;

f) довести информацию о несоответствии и принятых корректирующих мерах до соответствующих заинтересованных сторон. Корректирующие мероприятия должны быть пропорциональны и адекватны выявленным несоответствиям.

Организация должна хранить документированную информацию как подтверждение:

- характера несоответствий и последующих корректирующих мероприятий;
- результатов выполнения корректирующих мероприятий.

10.2 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно улучшать такие характеристики системы FM, как применимость, адекватность и результативность.

Организация должна демонстрировать конструктивный подход к вопросам идентификации, оценки и управления внутренними и внешними факторами, влияющими на ее услуги. Организация должна стремиться к инновациям, включая внедрение новых решений и внесение изменений в свои рабочие методики и продукцию на пользу устанавливающей требования организации.

10.3 Профилактические мероприятия

Организация должна иметь действующие процессы упреждающего выявления потенциальных недостатков при оказании услуг и недостаточной эффективности системы FM, оценивать необходимость выполнения профилактических мероприятий.

При выявлении потенциальных недостатков в процессе оказания услуг и (или) недостаточной эффективности системы FM, организация должна выполнить корректирующие мероприятия в соответствии с 10.1.

Приложение А
(справочное)

Руководство по применению настоящего стандарта

А.1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к планированию, разработке, внедрению, эксплуатации, мониторингу, анализу, обеспечению и поддержанию функционирования документированной комплексной системы менеджмента объектов недвижимости (системы FM) в контексте управления деятельностью на стадиях жизненного цикла и рисками организации. В настоящем приложении представлены примеры, апробированные практики и варианты ее стратегического использования. Целью подготовки приложения не является детальное описание всех элементов системы, поскольку методика ее внедрения может меняться в зависимости от миссии устанавливающей требования организации, ее целей, задач и рыночной ситуации.

Степень применения этих требований зависит от условий коммерческой деятельности устанавливающей требования организации и сложности ее структуры, а именно, миссии, политик, характера производства, продукции и услуг, географического положения и условий функционирования. Настоящий стандарт применим как для внутреннего пользования, так и для оказания услуг сторонним организациям в области менеджмента объектов недвижимости.

Примечание — План применим для разных вариантов оказания услуг FM: с привлечением только сторонних организаций (аутсорсинг), комбинация аутсорсинга и внутренних резервов и возможностей или только собственными силами.

А.2 Нормативные ссылки

Дополнительные указания отсутствуют.

А.3 Термины и определения

Дополнительные указания отсутствуют.

А.4 Среда организации

А.4.1 Понимание организации и ее среды

Успешная организация должна подстраивать свои планы оказания услуг под базовые цели устанавливающей требования организации.

Процессы установления и определения актуальных вопросов предполагают анализ, изучение и понимание фундаментальных проблем устанавливающей требования организации, ее потребностей и требований:

- недвижимое имущество и стратегия управления (FM);
- портфель недвижимости;
- активы и их физическое состояние;
- конкурентная среда;
- факторы, определяющие стоимость (включая анализ экономической эффективности);
- любые ресурсные потребности;
- коммерческие риски и планирование действий в чрезвычайных обстоятельствах;
- оперативная взаимосвязь функций внутри устанавливающей требования организации;
- критичность деятельности в рамках системы FM для миссии организации;
- наличие и доступность вариантов цепей поставок;
- корпоративные политики (например, экологическая и корпоративная ответственности);
- требования по обеспечению соответствия и прогнозируемые изменения в этом направлении;
- культура организации и стиль менеджмента;
- требования по отчетности и системы информирования руководства;
- корпоративные цели;
- инновации.

Документирование системы FM предполагает создание поясняющих записей (на бумажных или электронных носителях), которые:

- соответствуют характеру, масштабу и влиянию деятельности организации, ее продукции и услуг;
- включают обязательства по обеспечению постоянного улучшения системы;
- включают обязательства по соблюдению всех требований, предъявляемых устанавливающей требования организацией, относящихся к качеству жизни персонала и продуктивности профильного вида деятельности;
- объясняют процесс достижения целей системы и определяют ответственных лиц;
- обеспечивают основу для постановки и анализа целей и задач FM;
- являются действующими и поддерживаются в работоспособном состоянии;

- доведены до сведения всех заинтересованных сторон;
- доступны для всех имеющих в них потребность для выполнения своих функциональных обязанностей.

Внешние факторы находятся вне прямого контроля и ответственности организации, но способны оказать влияние на ее деятельность и ресурсы.

Внутренние факторы находятся под непосредственным контролем и в зоне прямой ответственности организации.

Значимым для организации может быть любой фактор, влияющий на ее стратегические цели и задачи, ресурсы, временные или любые другие аспекты процессов оказания услуг в области применения системы FM.

Целевые результаты системы должны быть включены в документ, определяющий область применения системы FM. Этот документ должен с максимальной ясностью устанавливать объективные (измеряемые) условия достижения ключевых результатов эффективного оказания услуг FM.

А.4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

А.4.2.1 Основные положения

Заинтересованные стороны: определенного перечня заинтересованных сторон может не существовать.

Стратегическими целями являются долгосрочные цели, в контексте которых организация определяет свой курс развития и расставляет приоритеты всех видов своей деятельности.

Потребностью называют ожидание конкретных или абстрактных результатов, имеющих существенно важное значение для достижения основных целей и решения ключевых задач. Потребность не всегда может быть четко обозначена заинтересованной стороной и может стать явной для организации в результате стратегического анализа, выполненного в соответствии с А.4.1. Важно обеспечить понимание не только явно выраженных требований, но также и возможность идентификации подразумеваемых потребностей через систему FM.

Не существует никаких указаний на то, что потребности должны быть стратегическими: они смогут найти свое удовлетворение в любое время, то есть стать тем результатом, который заинтересованная сторона рассчитывает с полным основанием получить от функционирующей системы FM.

Понимание потребностей и ожиданий необходимо для обеспечения адекватного и целесообразного функционирования системы FM, ее приоритетов, целей и задач.

Несмотря на то, что все заинтересованные стороны имеют потребности, как правило, приоритетными являются потребности государственных органов и устанавливающих требования организаций, хотя в некоторых случаях могут быть исключения.

А.4.2.2 Заинтересованные стороны

Заинтересованные стороны в целом можно охарактеризовать, как участников процесса, имеющих заинтересованность или испытывающих на себе влияние некоторых или всех организационных взаимоотношений или результатов деятельности, а именно:

- предоставляемых и получаемых продукции и (или) услуг;
- условий найма или профессиональной подготовки;
- условий окружающей среды;
- продукции или услуг, получаемых от организации;
- ведения рабочей документации и эксплуатационных свидетельств;
- финансовых издержек и компенсационных выплат;
- контрактов с организацией;
- мероприятий по обеспечению соответствия;
- процессов связи.

А.4.2.3 Требования заинтересованных сторон

В случае если на систему FM возлагают ответственность за создание структурной основы для управления соответствием, непрерывной коммерческой деятельностью и регистрацией за пределами основной производственно-хозяйственной активности, организация должна:

- учитывать нормативные и законодательные требования, определяющие эти виды деятельности;
- создать и вести журнал учета документов по обеспечению соответствия с указанием мест нахождения и сроков выполнения этих видов деятельности;
- определить операционные риски и разработать план действий по активному реагированию на эти риски, включая управление в чрезвычайной ситуации, управление природоохранной деятельностью, управление безопасностью и управление социальным обеспечением.

А.4.2.4 План по обеспечению соблюдения требований

План должен содержать описание результатов «на выходе» процессов, способных удовлетворить требования, и материалов «на входе», необходимых для достижения этих (то есть план предоставления услуг). Как минимум, в плане должны быть приведены следующие параметры для каждой услуги:

- кто может инициировать и одобрять запрос на оказание услуг(и);
- плановое время между получением (но не направлением адресату) запроса на услугу и оказанием услуги заказчику;
- процессы мобилизации;

- какая организация будет оказывать услугу;
- необходимые ресурсы для оказания услуги в соответствии с планом-графиком;
- где и когда будет оказана услуга;
- предполагаются ли дополнительные издержки сверх стандартной схемы оказания услуги, если да, на кого будут возложены расходы;
- возможны ли изменения по количеству, скорости или качеству оказываемых услуг, если да, как будут вноситься эти изменения и каков будет уровень соответствующих затрат;
- процессы демобилизации.

План не предусматривает:
- установления уровней услуг или целевых показателей качества;
- измеримые результаты;
- контрактные обязательства.

Однако элементы плана могут быть отражены или повторены в соглашениях по уровню услуг или в технических требованиях.

А.4.3 Определение области применения системы FM

Область применения распространяется на совокупность всех видов деятельности, включенных в систему менеджмента.

Определение области применения предусматривает:
- установление и понимание максимальной потенциальной области применения (полного диапазона) системы;
- установление процессов, основных фондов, видов организационной деятельности, продукции и услуг, физического местоположения, способов мониторинга и методов улучшения, к которым применяется система FM.

Примечание — Процесс установления области применения системы не включает описание условий достижения желаемых результатов;

- определение приоритетности видов деятельности, имеющих большое значение для получения результатов, необходимых для заинтересованных сторон, после завершения анализа в соответствии с А.4.1 и А.4.2;
- обеспечение направленности системы на удовлетворение долгосрочных (полного жизненного цикла) потребностей;
- обеспечение необходимой гибкости системы и оперативности реагирования;
- установление и понимание того, как система FM взаимосвязана с другими системами, какие входные данные ей необходимы от других систем и какие выходные данные она должна предоставлять другим системам, включая основные системы менеджмента (например, ИСО 9001).

Связь в рамках определения области применения:
- определение всех сторон или субъектов права, которые должны соответствовать требованиям системы;
- подготовка информационных сообщений для этих сторон/субъектов;
- использование надлежащих средств и каналов связи для обеспечения доступности и пригодности для понимания ключевых сообщений;
- проверка и подтверждение понимания информации в соответствующие сроки.

А.4.4 Система менеджмента объектов недвижимости (система FM)

Создание системы FM предусматривает:
- разработку процессов, позволяющих организации адекватно реагировать на входные данные от других систем (А.4.3) и заинтересованных сторон (А.4.1);
- определение выходных данных, необходимых для удовлетворения установленных потребностей;
- документирование потребностей и выходных данных.

Внедрение системы предусматривает:
- планирование деятельности в соответствии с А.6;
- обеспечение ресурсами и возможностями связи в соответствии с А.7;
- этапы выполнения работ, которые приведены в А.8.1.

Обеспечение функционирования и постоянное улучшение системы предусматривает:
- оценку экономической эффективности в соответствии с А.9;
- улучшение системы в соответствии с А.10.

Система должна содержать:
- полную процессную модель или процессную карту для видов деятельности в отношении менеджмента своих активов недвижимости;
- методологию выявления критических точек принятия решений и соответствующих потребностей в информации (см. также А.10.2);
- процессов организации, определяющих собственные циклы постоянного улучшения, например своевременное предоставление информации, необходимой для обеспечения успеха и развития организации;
- разработка и сопровождение выходных данных, имеющих ценность, как для этой системы менеджмента, так и для систем устанавливающей требования организации.

А.5 Лидерство

А.5.1 Лидерство и приверженность

Лидерство и приверженность в достижении целей FM являются важнейшими качествами, гарантирующими, что вся организация будет следовать принципам системы и способствовать ее укреплению и развитию.

Для достижения этого необходимо обеспечить следующее:

- культура организации демонстрирует и стимулирует ответственное отношение к активам и услугам организации, поддерживает принцип долгосрочного подхода к обеспечению рентабельности производственно-хозяйственной деятельности и интегрирует функции, ориентируясь на миссию организации;
- политика (общая) и ориентиры (результаты на выходе процессов) согласуются со стратегическим курсом и целями (см. А.4);
- интеграция принципов системы достигается в процессе разработки системы, описанном в А.4.3 и А.4.4;
- осуществляется планирование ресурсов и обеспечивается их доступность в соответствии с А.7.1 и А.8.1;
- информация о системе доведена до всех работников, которым в силу их должностных обязанностей приходится работать в системе или взаимодействовать с ней, в соответствии с А.7.4 и А.8.2;
- информация о системе, ее процессах и преимуществах предоставляется высшему руководству (в соответствии с А.7.4) с целью общего понимания и оказания поддержки системе, а также осознания необходимости влияния на процессы изменений и улучшения в соответствии с А.10;
- осуществление измерения результатов деятельности и предоставление отчетности в соответствии с А.9;
- управление персоналом, осуществляющим предоставление услуг, и поставщиками услуг включает обеспечение их соответствия требованиям системы, развитие у них стремления к постоянному улучшению системы;
- службы и подразделения организации взаимодействуют между собой в достижении общего успеха и не стремятся преследовать собственные цели, ставя под угрозу достижение успеха всей организации;
- принцип постоянного улучшения является частью фундаментальной основы организации в соответствии с А.10;
- организация осуществляет непрерывное, последовательное и всестороннее управление рисками в соответствии с А.9.

А.5.2 Политика

Политика FM должна быть долгосрочной, а также:

- четко расставлять приоритеты;
- определять взаимоотношения между организацией и устанавливающей требования организацией, а также с другими сторонами, необходимыми для выполнения пунктов плана;
- определять виды деятельности, промежуточные и конечные результаты (но не ставить конкретные цели, которые могут изменяться с течением времени);
- применяться ко всем объектам недвижимости, на которые распространяется система FM, и устанавливать параметры, определяющие процессы планирования и оказания услуг по каждому отдельному объекту.

Максимальная польза от политики FM может быть достигнута, если она:

- опубликована в форматах, доступных на любом рабочем месте;
- доступна (если это применимо) для заинтересованных сторон (см. А.4.2.2);
- регулярно обновляется;
- все изменения доводятся до персонала и провайдеров услуг с целью обеспечения четкого понимания требований политики;
- не противоречит никаким другим принятым организацией политикам (то есть политике в отношении персонала, политике закупок или менеджменту риска (см. также ИСО 31000).

А.5.3 Функциональные обязанности, ответственность и полномочия

Распределение функциональных обязанностей предполагает:

- проведение обзорного анализа и определение функций, относящихся к управлению системой FM , как целевых, то есть, полностью посвященных системе, так и вовлеченных частично;
- четкие и согласованные формулировки должностных обязанностей ответственных лиц системы;
- распределение ответственности за обеспечение соответствия специфических элементов системы;
- предоставление полномочий по выполнению действий, внесению предложений по изменениям или реагированию на результаты функционирования элементов системы.

Ответственность должна быть:

- четко определена;
- возложена только на одну должностную функцию, отвечающую за обеспечение соответствия любой определенной части системы;
- возложена только на одну должностную функцию, отвечающую за эффективность и соответствие всей системы.

Должностное лицо, несущее полную ответственность за систему FM, должно:

- гарантировать, что система служит достижению стратегических целей устанавливающей требования организации, а не существует исключительно для демонстрации соответствия собственным принципам;
- внедрить процессы, обеспечивающие соответствие системы требованиям настоящего стандарта;
- иметь план периодических аналитических проверок системы и ее соответствия требованиям;
- обеспечить наличие и доступность соответствующей информации подтверждающей, что все процессы системы надлежащим образом документированы и согласованы с политикой FM и целями организации;
- проанализировать и внедрить соответствующую практику отчетности высшему руководству организации по экономической эффективности системы FM;
- гарантировать, что отчетность отражает все изменения в распределении ответственности и полномочий;
- иметь график актуализации плана FM;
- дорабатывать стратегии и процедуры привлечения стороннего персонала с гарантией того, что назначенные поставщики услуг имеют опыт работы по стандартам системы менеджмента и могут подтвердить свое соответствие предъявляемым требованиям;
- осуществлять связь с поставщиками услуг и их персоналом и, при необходимости, давать им верные ориентиры и проводить профессиональную подготовку, чтобы обеспечить им полное понимание целей и результатов работы системы, предоставить им методику обеспечения соответствия требованиям системы, порядок внесения предложений по изменениям и улучшению системы и объяснить им преимущества поддержки системы.

А.6 Планирование

А.6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

Определение рисков предполагает:

- учет вопросов, перечисленных в 4.1 и требований, включенных в 4.2;
- понимание того, что риски часто выражают как комбинацию последствий события (включая изменения обстоятельств) и соответствующей вероятности возникновения, а также их влияния в случае возникновения, на деятельность и персонал организации (из области менеджмента риска);
- выявление возможностей и угроз;
- анализ видов и уровней риска при каждом значительном изменении сопутствующих обстоятельств.

Примечание — ИСО 31000 содержит руководящие указания по менеджменту риска.

Риски можно отнести к следующим направлениям или применять к ним более широкие критерии:

- технические;
- финансовые;
- экологические;
- социальные;
- политические;
- коммерческие;
- репутационные;
- организационные.

Обеспечение достижения целевых результатов предполагает:

- понимание критериев, определяющих необходимость реагирования на определенные риски;
- гарантированное наличие и доступность необходимых ресурсов для реагирования в заданные сроки;
- надлежащий уровень подготовки персонала;
- интегрирование и выполнение этих действий в рамках процессов системы FM.

Постоянное улучшение менеджмента риска предполагает:

- изучение соответствующего опыта других объектов и организаций;
- улучшение процедур выявления возможностей и факторов риска;
- проведение последующего анализа и изучение приобретенного опыта;
- поддержание связи с государственными правоохранительными органами и аварийными службами по вопросам текущих и вновь возникающих рисков;
- поддержание связи с подразделениями устанавливающей требования организации, участвующими в процессах внутреннего планирования рисков.

Планирование действий по устранению выявленных угроз и использованию возможностей предполагает:

- оценку:
  - вероятности возникновения идентифицированного риска;
  - вероятного влияния события;
  - необходимости потенциальных действий по предотвращению или снижению вероятности события;
  - необходимости потенциальных действий по снижению влияния события (то есть смягчение последствий);
  - допустимой степени остаточного риска;

- разработку планов по реализации намеченных профилактических мер;
- разработку планов мероприятий по реагированию на риски (то есть планов действий в чрезвычайной ситуации);
- разработку планов по обеспечению временной работоспособности организации после наступления рискового события [то есть планов обеспечения бесперебойности ведения коммерческой деятельности (см. ИСО 22301)];
- разработку планов по скорейшему восстановлению процессов оказания услуг в полном объеме производства (то есть планов действий по ликвидации последствий);
- интегрирование всех этих планов в процессы FM;
- обеспечение наличия и доступности документированной информации для оценки эффективности мер противодействия рискам (см. 7.5).

Организация должна определить, какую работу необходимо провести в отношении проблем, перечисленных в 6.1, и требований, включенных в 4.2. В эти мероприятия необходимо включить оценку необходимости разработки плана действий и, при необходимости, следующее:
- интеграцию этих действий в процессы системы FM;
- выполнение действий согласно описанию и исходя из целесообразности;
- обеспечение наличия и доступности документированной информации для оценки эффективности предпринятых действий (см. 7.5).

А.6.2 Цели FM и планирование их достижения

Цели организации могут отражать функции, относящиеся к общему объему оказываемых услуг, или соответствовать разным уровням планирования организации (стратегическому, тактическому и оперативному).

Планирование целей предполагает:
- выработку методов и критериев принятия решений;
- расстановку приоритетов видов деятельности и необходимых ресурсов для достижения поставленных целей;
- понимание и документирование процессов менеджмента объектов недвижимости на периоды всех жизненных циклов;
- определение ключевых критических результатов для заинтересованных сторон;
- планирование сроков и (или) способов их достижения;
- обеспечение измеримости результатов, определение способов их оценки и отчетности.

Учет требований заинтересованных сторон предполагает:
- обсуждение и, если применимо, переговоры с заинтересованными сторонами (в соответствии с А.4.2);
- документирование результатов этих обсуждений;
- доведение результатов этого процесса до заинтересованных сторон;
- при необходимости, внесение согласованных требований в соответствующие политики и планы.

Планирование способов достижения целей предполагает определение и документирование:
- интеграции этого процесса планирования с другими видами деятельности по планированию, включая вопросы финансирования, трудовых ресурсов и других вспомогательных функций;
- методов и критериев:
  - принятия решений;
  - определения приоритетных видов деятельности и необходимых ресурсов;
- процессы менеджмента объектов недвижимости на все периоды жизненных циклов:
  - объем работ;
  - какие ресурсы для этого будут необходимы;
  - кто несет ответственность;
  - частота выполнения этих процессов;
  - сроки их завершения;
  - методы оценки полученных результатов;
- финансовые и нефинансовые последствия реализации планов FM.

Организация должна разработать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы для разных горизонтов планирования для устанавливающей требования организации.

Горизонты планирования представляют собой временные рамки, через которые организация должна определять стратегию в своем бизнес-планировании, и в пределах которых должны быть приняты бизнес-решения до начала выполнения определенных действий.

Надлежащими являются горизонты планирования, которые организация определяет в ходе своего бизнес-планирования.

На оперативном уровне, горизонты планирования должны учитывать время реагирования или периоды уведомления, необходимые поставщикам услуг для планирования, обеспечения ресурсами и выполнения вида деятельности.

В связи с этим эффективность предполагает:

- понимание того, сколько организации требуется времени для принятия решений;
- предоставление всей необходимой информации для ускорения процессов принятия решений;
- планирование необходимых ресурсов для достижения целевых результатов в согласованные сроки;
- планирование заданий с целью гарантированного завершения работ в оптимальные сроки и в рамках предусмотренного бюджета;
- оценку будущих рисков, способных повлиять на перспективное планирование организации;
- понимание ограничивающих факторов эффективной деятельности.

A.7 Средства обеспечения

A.7.1 Ресурсы

К ресурсам относят:

- персонал (см. также A.7.2);
- поставщиков услуг;
- материалы;
- финансирование;
- инструменты и оборудование.

Определение необходимых ресурсов предполагает:

- оценку уровней спроса с точки зрения количества и качества;
- понимание логистики перемещения персонала и материалов в пункт доставки.

Оценка потребности в персонале включает определение следующего:

- количество необходимого персонала для оказания услуг, исходя из максимальной производительности труда каждого работника;
- распределение персонала;
- специальные знания, навыки и необходимые компетентности (в соответствии с A.7.2 и A.7.6);
- подбор, управление и профессиональная подготовка необходимого персонала;
- необходимость сертификации;
- как будет осуществляться надзор и контроль персонала.

Оценка потребностей в финансировании включает определение следующего:

- объем финансирования, необходимого для предоставления услуг в расчете на каждую заказанную единицу услуг;
- доступность финансирования;
- адекватность финансирования для удовлетворения оперативных и долгосрочных потребностей объектов недвижимости и его соответствие плану предоставления услуг FM;
- распределение финансов, то есть выплаты зарплат, приобретение материалов и оплата других издержек.

Оценка необходимых материалов, оборудования и инструментов предполагает определение следующего:

- оборудование, необходимое для оказания услуг;
- источник приобретения специального оборудования, не всегда являющегося легкодоступным;
- подготовка персонала и меры безопасности, необходимые при работе с этим оборудованием или инструментами.

Подбор источников ресурсов предполагает:

- необходимость руководствоваться политикой FM и планом FM;
- в идеале, использовать процессы, установленные в ИСО 41012;
- понимание горизонтов планирования (в соответствии с A.6).

Надзор за ресурсами предполагает:

- понимание эффективного радиуса управления руководства с учетом следующего:
  - местоположение рабочих площадок и объектов;
  - сроки выполнения работ;
  - характер выполняемой работы;
  - характеристики заинтересованных сторон;
  - навыки и опыт, необходимые для обеспечения адекватного руководства персоналом, выполняющим работы;
- четкость субординации;
- доведение до персонала ожиданий в отношении качества и сроков предоставления услуг;
- делегирование полномочий по управлению и отчетности назначенным руководителям.

Мониторинг ресурсов предполагает следующее:

- в общих чертах — показатели качества работы;
- специфические операции, подлежащие мониторингу (см. нижеприведенное перечисление про сбор данных);
- номенклатуру собираемых данных;

- способы сбора данных;
- способы хранения и анализа данных;
- кто будет выполнять анализ данных;
- кто будет пользоваться подготовленными отчетами.

Сбор данных предполагает следующее:

- получение и регистрацию данных, необходимых для оценки параметров услуг.

Примечание — Данное требование может предусматривать использование технологий FM для отслеживания выполняемых работ и результативности труда, но не определяет специфику объектов управления в системе;

- размер и сложность объекта недвижимости.

Примечание — Данную информацию выражают в контексте площади, высоты и других количественных характеристик объекта недвижимости;

- наличие специфических компонентов или изделий на объекте недвижимости, подлежащих отражению в документации;
- требования по отчетности перед потребителем, устанавливающей требования организацией, персоналом или другими заинтересованными сторонами;
- наличие информации, конфиденциальность которой необходимо сохранить, и обоснование этого.

А.7.2 Компетентности

Определение необходимых компетентностей предполагает:

- выявление видов деятельности и процессов в объеме оказываемых услуг, требующих квалифицированного или сертифицированного персонала, с учетом области применения системы или характера услуг, целей организации и планов ее развития;
- анализ соответствующих входных характеристик (например, сертифицированная профессиональная подготовка и навыки работы) и требований по оказанию услуг;
- выявление персонала, отвечающего поставленным критериям, для оказания заказанных услуг.

Обеспечение компетентности персонала включает:

- обеспечение соответствия характеристик персонала на определенных должностных позициях оцениваемым требованиям;
- обеспечение соответствия персонала необходимым стандартам;
- обеспечение стремления персонала к непрерывному обучению и профессиональному развитию;
- валидацию образования, подготовки и опыта работы;
- периодический анализ компетентностей персонала;
- анализ потребностей в обучении и профессиональной подготовке персонала в плановые сроки или когда необходимость обеспечения соответствия потребует изменений;
- ведение учетной документации по проведению подготовки персонала и контроль сроков истечения сертификатов, если применимо;
- наличие системы информирования персонала о приближении дат истечения сроков действия их профессиональных сертификатов;
- разработку и внедрение планов индивидуального развития компетентностей для всего персонала.

Деятельность по приобретению необходимых компетентностей может включать следующее:

- обеспечение найма только на основании утвержденных характеристик персонала;
- установление требований по персоналу для поставщиков услуг и проведение проверок их персонала;
- выявление поставщиков услуг, способных предоставить надлежащее обучение, профессиональную подготовку и сертификацию персонала:
  - установление навыков и квалификаций, подготовку по которым могут предоставлять только сертифицированные организации;
  - установление требований по проверке и валидации знаний;
  - выявление ресурсов, необходимых для проведения подготовки, проверки знаний и сертификации персонала.

Хранение подтверждающей документации по компетентностям включает:

- определение места хранения учетной документации по необходимой подготовке, обучению и сертификации персонала;
- обязательное полное оформление документации по каждому работнику, занимающему должность, требующую специального обучения, профессиональной подготовки или сертификации;
- обязательное наличие дат окончания срока действия профессиональных сертификатов;
- обязательное наличие у персонала действующих непросроченных профессиональных сертификатов.

Планирование ресурсов и требований будущих периодов предполагает:

- осведомленность о потенциальных или запланированных изменениях объема услуг;

- осведомленность о потенциальных или запланированных изменениях, влияющих на объем услуг или необходимые навыки персонала (например, изменение качества услуг);
- осведомленность о сроках возможного ухода (увольнения) или должностных перемещений действующего персонала;
- планирование действий в чрезвычайной обстановке при отсутствии или увольнении персонала.

А.7.3 Осведомленность

Создание и поддержание осведомленности предполагает:

- обеспечение осведомленности персонала (включая персонал поставщиков услуг) о существовании и значении политики FM, доступа к ней на всех рабочих площадках, где она может потребоваться;
- обеспечение подготовки персонала по соответствующим аспектам политики FM;
- подготовку соответствующего персонала пониманию того, как политика отражает стратегию, качество услуг, цели и результаты работы организации, и какой свой вклад может внести персонал в развитие этих элементов;
- своевременное доведение всех изменений в политике FM до персонала;
- объяснение персоналу, как политика FM координируется с требованиями по обеспечению соответствия;
- объяснение целесообразности политики FM и как осуществляется мониторинг и поддержание соответствия;
- объяснение негативного влияния несоблюдения этой политики, планов и процедур на организацию в целом и индивидуально на каждого работника;
- обеспечение понимания персоналом процессов, направленных на устранение недостатков, и как персонал может повлиять на устранение недостатков.

А.7.4 Связь

Планирование функции связи имеет критическое значение для успеха по причине широкого разнообразия объемов услуг, мест расположения рабочих площадок и объектов и наличия разных вовлеченных заинтересованных сторон. Связь имеет двойное направление.

Поэтому план информационного обмена должен быть взаимоувязан и соответствовать целям и услугам организации.

Подлежащую передаче информацию можно оценить на основании следующего:

- цель обмена информацией;
- срочность содержания сообщения;
- кто передает информацию;
- кто доставляет информацию;
- действия, ожидаемые от адресатов после получения информации;
- потребности в технической информации и компетентностей получателей;
- возможности получателей иметь доступ к подробным дополнениям к той, что содержится в сообщении.

Оценка потребности в информации предполагает:

- понимание специфических сфер интересов каждой из заинтересованных сторон;
- масштаб и потенциальное влияние любых предполагаемых или ожидаемых изменений (риск и возможности изменений);
- характер целей связи — мотивационный, технический или информативный.

Принятие решений по частоте срокам обмена информации предполагает:

- отличие текущего обмена информацией от обмена, вызванного изменениями или рисками;
- понимание, какие события, как правило, вызывают необходимость обмена информацией (например, составление годового бюджета);
- понимание, какие изменения или риски вызывают необходимость обмена информацией;
- оценку количества информации, принимаемой без возникновения так называемой «коммуникативной усталости».

Выбор получателей информации предполагает:

- организацию средств каскадной передачи информации в организации и по всем каналам снабжения;
- понимание, как часто заинтересованные стороны обмениваются информацией и кто их основные контакты;
- понимание, кто должен реагировать на информацию, в отличие от тех, кто должен быть только поставлен в известность о каком-либо действии или событии.

Выбор способов обмена информацией предполагает:

- понимание уровня технической подготовки получателей;
- понимание количества времени, имеющегося у получателей, на принятие информации (например, генеральному директору может быть достаточно краткой справки, не перегруженной техническими подробностями, а инженеру-конструктору потребуется всесторонняя техническая информация);
- анализ диапазона доступных методов обмена информацией [например, в устной, письменной или графической форме (или в их комбинации) с использованием СМИ; интернета, в печатном или плакатном виде] и выбор наиболее подходящего;
- учет необходимости использования нескольких способов связи с разными характеристиками для более широкого охвата общественности.

Оценка эффективности обмена информацией предполагает определение следующего:
- как будут измерять эффективность;
- частота оценки;
- кто будет давать оценку;
- как будут выполнять оценку;
- кто (кроме эксперта по оценке) должен участвовать в процедуре оценки;
- какие показатели эффективности будут использовать для измерения эффективности;
- источник и обоснованность мер, применяемых для оценки;
- как будут вносить изменения, основанные на полученных оценках и измерениях.

А.7.5 Документированная информация

А.7.5.1 Общие положения

Определение потребностей в документированной информации предполагает следующее:

- наличие документированной информации, необходимой для обеспечения эффективности системы FM и деятельности FM организации;
- определение, какие виды различной документированной информации относятся к элементам системы FM, конкретному объекту недвижимости или услуге;
- определение степени изменения характера и содержания информации в зависимости от объекта недвижимости и того, какая информация является необходимой для каждого конкретного объекта;
- имеющаяся информация должна быть пропорциональна размеру и сложности объектов и деятельности FM;
- организация должна идентифицировать и определить документированную информацию, которую необходимо вести и хранить в течение всего жизненного объекта недвижимости;
- учет продолжительности периода ответственности организации за объект недвижимости;
- учет всех требований по хранению документированной информации в течение определенного периода времени после утилизации объекта недвижимости или после завершения контрактных отношений с устанавливающей требования организацией, в соответствии с условиями договоров и другими требованиями соответствия;
- оценка и использование надлежащих технологий.

Создание и обновление документированной информации предполагает:

- наличие надлежащих действующих средств контроля, обеспечивающих соответствие информации потребностям организации;
- подтверждение, что эти средства контроля эффективно гарантируют, что персонал, обеспечивающий деятельность системы FM, использует одобренную, точную и актуальную информацию.

А.7.5.2 Создание и обновление информации

Для обеспечения эффективности системы FM организации необходимо гарантировать, что документированная информация, которую она признала необходимой:
- доступна;
- четко идентифицирована;
- имеет формат носителя, гарантирующий возможность использования;
- пригодна и адекватна своему целевому назначению.

Если вышеназванные требования не достаточно адекватно спланированы или не соблюдаются, существует риск, что эта информация не может или не будет использована.

А.7.5.3 Управление документированной информацией

Управление информацией предполагает:
- определение, кто может иметь доступ к информации;
- определение, кто имеет полномочия обновлять, вносить изменения или удалять информацию;
- понимание, когда и с какой периодичностью информация должна быть доступной для использования.

Защита информации предполагает:
- установление протоколов управления;
- проведение подготовки всех потребителей информации при соблюдении всех процедур контроля;
- внедрение средств контроля доступа к информации в зависимости от важности информации, например:
  - разрешение на просмотр без права редактирования или копирования;
  - разрешение на копирование без редактирования;
  - право на редактирование данных;
  - право на внесение изменений;
  - разрешение и право на удаление информации;
- внедрение и соблюдение процедур контроля изменений;
- внедрение процессов резервного копирования, получения и восстановления информации.

Принятие решений о хранении, утилизации и уничтожении предполагает:
- понимание политик хранения информации организации и устанавливающей требования организации;
- разработку и принятие политик, ограничивающих накопление устаревшей или замененной информации;

- установление временных ограничений на хранение очень подробной информации;
- наличие методов периодической проверки дублирующей информации и разрешение на удаление лишних экземпляров.

Примечание — Применимы принципы ИСО/МЭК 27001.

А.7.5.4 Требования в отношении информации и данных FM

В общих чертах, организации необходимо учитывать требования к информации и данным FM, относящимся к следующим направлениям:

- функция системы FM;
- стратегия и планирование (например, уровни предоставляемых услуг и целевые показатели, стратегия и менеджмент объектов недвижимости, стратегия и планы управления спросом);
- процессы (например, цели и показатели эффективности процессов, процессы и процедуры, относящиеся к объектам недвижимости и соответствующие услуги);
- учет выявленных рисков (см. А.6.1);
- характеристики объектов недвижимости (например, форма собственности, конструктивные параметры, информация о поставщике, физическое местоположение, состояние, даты ввода в эксплуатацию, материалы);
- предоставление услуг и производственная деятельность (например, уровни оказываемых услуг, целевые показатели и характеристики экономической эффективности, будущие требования, цели/задачи управления спросом), включая управление процессом технической эксплуатации (например, данные по предшествующим отказам, даты модернизации или замены, будущие требования по технической эксплуатации);
- требования к управлению экономической эффективностью и отчетности (например, отчетные данные по эффективности, контрактные цели по развитию/улучшению, применимые виды отчетности);
- вопросы финансового и ресурсного менеджмента (например, фактическая стоимость активов, стоимость замены, дата приобретения, существенность сделки для организации, анализ издержек за период жизненного цикла, срок полезного использования);
- менеджмент риска;
- планирование действий в чрезвычайной обстановке и планирование обеспечения непрерывности деятельности;
- менеджмент активов;
- менеджмент контрактов (например, контрактная информация по объектам недвижимости и соответствующим услугам, информация о поставщиках, цели/задачи оказания услуг, соглашения с третьими сторонами).

Организация должна применять системный подход к определению необходимой информации и распределять соответствующие обязанности/ответственность.

Планирование менеджмента информации, включая обмен данными с заинтересованными сторонами, предусматривает следующее:

- оценку, от каких заинтересованных сторон получение информации крайне важно, необходимо или полезно;
- понимание их возможностей по производству точной, правильно форматированной, своевременной и (где применимо) одобренной информации;
- выполнение действий по совершенствованию информационного обмена, при соответствующей необходимости;
- составление графиков информационных обменов;
- внедрение систем получения информации в требуемых объемах и в необходимое время.

Понимание влияния информационного обмена на процессы принятия решений предполагает:

- заблаговременное информирование о горизонтах планирования для принятия решений так, чтобы другие стороны понимали свои обязанности и значение обмена данными;
- согласование и установление пределов распространения обмениваемой информацией, особенно, когда она имеет коммерческое значении для другой стороны;
- проявление уважения к конфиденциальной информации заинтересованных сторон и их права не разрешать распространять свои данные за пределами согласованных сроков и условий.

Определение качественных характеристик предполагает (см. также А.7.5.2):

- понимание принятых в отрасли специфических норм и протоколов обмена данными и отчетности;
- оценку уровня детализации необходимых данных, в текущем порядке и на регулярной основе;
- оценку информации на предмет ее пригодности для процессов управления рисками объектов недвижимости, оказания услуг или для системы менеджмента.

Определение сроков сбора, анализа и оценки данных предусматривает:

- разработку и внедрение процессов сбора данных от соответствующих заинтересованных сторон (включая поставщиков услуг);
- составление карты информационных потоков;
- интеграцию источников данных в технологические системы планирования, производства и отчетности, соразмерно и пропорционально размеру, сложности и экономическим возможностям организации;

- оценку способности организации обеспечивать надлежащее качество и своевременность предоставления данных.

Разработка, внедрение и обеспечение работоспособности менеджмента данных и информации предусматривает:

- понимание ценности данных и информации для эффективного принятия решений;
- понимание значения качества данных и информации (точности, своевременности, уровня детализации) относительно издержек и сложности процессов сбора, обработки, управления и хранения информации;
- определение, распределение и периодический анализ ответственности за сопровождение конкретных данных и информации;
- определение необходимых компетентностей для сбора, интерпретации, использования и отчетности по данным и информации.

Примечание — Информацию передают или предоставляют в согласованном порядке или в согласованной последовательности.

Согласование терминологии предусматривает:

- согласование требований к информации для разных уровней и функций в рамках организации;
- понимание, что ожидают от информационных технологий устанавливающая требования организация и другие получающие информацию соответствующие заинтересованные стороны;
- согласование используемых терминов с целью выработки правил единообразного употребления (если это возможно), а также замену терминов при необходимости;
- согласование движения информации по вертикали от высшего руководства организации вниз до уровня исполнителей;
- согласование использования единой терминологии по горизонтали между функциональными подразделениями организации, включая FM, управление активами, финансовый менеджмент и управление рисками.

Обеспечение последовательности и отслеживаемости данных предполагает:

- выработку, внедрение и непрерывное улучшение средств контроля спецификаций и степени точности данных;
- необходимость обеспечения уместности, последовательности, отслеживаемости технической и оперативной реалистичности всей информации в отношении объектов недвижимости и соответствующих услуг (например, полноты, точности т.д.).

A.7.6 Знания

В вопросе исполнения своих оперативных планов компании полагаются на знания и опыт персонала. Поэтому устойчивая система менеджмента, способная гарантировать надежные и не противоречащие результаты, должна предусматривать возможность накопления и последующего воспроизведения знаний.

Эти знания используют для решения проблем, возникающих во время плановых или неплановых изменений, для внедрения инноваций и расширения спектра услуг.

Организация должна иметь действующие системы, предотвращающие потерю этих знаний при прекращении найма и уходе персонала из организации, при утрате мотивации или отсутствии по болезни.

Знания воспроизводят, чтобы организация могла:

- делать выводы из накопленного опыта и применять его для улучшения своих услуг;
- сопоставлять процессы и результаты.

A.8 Деятельность на стадиях жизненного цикла

A.8.1 Оперативное планирование и планирование управления

Планирование предполагает:

- привязку к стратегии организации (см. разделы 4 и 6);
- для каждого процесса:
  - определяют виды деятельности, как составных элементов процессов;
  - вырабатывают и устанавливают критерии, указывающие на возникновение необходимости реализации процессов;
  - устанавливают минимальный и максимальный периоды времени между возникновением этих критериев и завершением процесса;
  - детально определяют необходимые ресурсы и их доступность (см. разделы 6 и 7) для соблюдения времени выполнения процесса;
  - определяют необходимые виды профессиональной подготовки персонала, выполняющего эти виды деятельности;
  - детально описывают и распределяют обязанности между внутренними ресурсами организации и внешними каналами поставок (см. также ИСО 41012);
  - определяют подробные перечни необходимых инструментов и материалов;

- разрабатывают подробное описание технологических планов, протоколов и систем, необходимых для оказания услуг;

- подробное описание технологических планов, протоколов и систем, необходимых для управления процессом оказания услуг;

- заблаговременный анализ и оценку рисков до начала работ;

- разработку графика выполнения видов деятельности в соответствии с планом оказания услуг;

- сбалансированное и приоритетное планирование видов деятельности в контексте всего комплекса необходимых работ с учетом потребностей, практик и процессов организации.

Управление предполагает:

- получение заданных и измеримых результатов;

- достижение результатов посредством регулярного применения согласованных, совместимых и воспроизводимых механизмов планирования;

- подготовку документированной отчетности по результатам, включая несоответствия (см. раздел 10).

Менеджмент взаимоотношений предполагает:

- по возможности, заключение соглашений об уровне услуг с соответствующими подразделениями устанавливающей требования организации с учетом изменяющихся требований и потребностей;

- проведение регулярных формальных совместных анализов с соответствующими заинтересованными сторонами и подразделениями устанавливающей требования организации как части стратегического плана, с целью внесения изменений в существующие планы и идентификации новых проектов и требований;

- наличие плана связи для распространения информации об успехах, планах, инициативах среди персонала устанавливающей требования организации и согласования с изменяющимися потребностями устанавливающей требования организации;

- внедрение процессов, обеспечивающих актуальность технологических данных FM и другой документации с учетом изменений, доступность и возможность эффективного анализа;

- мониторинг направлений движения персонала и продукции на территории объектов недвижимости, то есть на входе на территорию предприятия, на определенных участках, в офисных помещениях, в местах для проведения совещаний и общественных пространствах, для понимания, как используется объект;

- в инициативном порядке и заблаговременно осуществление управления пространством для потребителей услуг с учетом используемых ими средств, с целью обеспечения максимального баланса предложения и спроса и создания условий для эффективного использования персоналом своих профессиональных возможностей.

Менеджмент ресурсов предполагает:

- системы оценки и управления минимальными уровнями производственных запасов, точки возобновления и временные рамки поставок;

- системы, обеспечивающие создание, управление, доступность и гибкость персонала для оказания услуг;

- регулярные аудиты складских помещений и оперативных логистических схем;

- доведение до персонала стандартов использования производственного пространства, требование их соблюдения и анализ результатов;

- регулярный плановый анализ с целью отражения изменений производственных необходимостей, методов выполнения работ и технических возможностей каналов снабжения, на основании информации из контрактной документации (при наличии таковой), спецификаций услуг и соглашений об уровне услуг.

Соглашения об уровне услуг и их формулировки должны быть:

- краткими;

- понятными для конечных потребителей, не являющихся специалистами в данной отрасли;

- объективным изложением обязательств организации по оказанию услуг конечному потребителю;

- подвергаться анализу в плановые сроки для гарантии их актуальности и пригодности.

Проектный менеджмент предполагает:

- наличие комплекса квалифицированных и дисциплинированных отношений, в котором персонал имеет профессиональную подготовку и специализацию по управлению проектами;

- документированные процедуры, применяемые в течение всего жизненного цикла проекта;

- планирование и управление использованием специальных предназначенных для проекта программного обеспечения, процессов и систем;

- оценку текущего риска в самом начале работ по проекту и в плановые сроки в течение проекта;

- плановые и регулярные отчеты по плановому выполнению проекта;

- процедуры эффективного контроля изменений;

- структуру управления проектом/программой, как полномочный орган одобрения изменений в процессе выполнения работ по проекту;

- активное участие в реализации проекта в течение всего его жизненного цикла учредителей проекта, представителей устанавливающей требования организации, поставщиков, специалистов по поставкам (снабжению) и специалистов FM;

- процесс выбора каналов поставок с активным участием определенных заинтересованных сторон;

- наличие актуальных планов предоставления услуг на рабочих местах;

- соответствие документированному процессу выбора поставщиков, включая:
  - четкие критерии отбора каналов поставок;
  - оценку уровня культуры производства поставщика и его соответствие требованиям организации и заданному опыту на рабочем месте, как часть программы выбора поставщиков;
  - процедуры предварительной аттестации поставщика, включая, при необходимости, посещение его рабочих площадок;
- отношения партнерства между покупателем и поставщиком, поддерживаемые управляющей структурой, стремящейся построить коммерческую основу взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества;
- продвижение культуры инноваций и гибкости для адекватного реагирования на изменения производственных потребностей;
- плановый анализ выполнения контрактных обязательств и сопоставительный анализ с привлечением соответствующей независимой аудиторской организации;
- выработку надлежащих стилей общения с поставщиками в зависимости от характера предоставляемых услуг и их важности для организации; в некоторых случаях, для развития взаимоотношений учреждают стратегические партнерства;
- использование управленческой информации и технологических системах связи поставщиков;
- прогнозирование вероятных событий;
- наличие резервов на случай непредвиденных событий;
- практическое применение результатов анализа улучшения услуг.

Управление процессами может предусматривать:
- документированные стандарты;
- документированные процедуры;
- документированные процедуры контроля изменений;
- документированные измеримые результаты и системы измерений (см. раздел 9);
- четкую структуру управленческого надзора;
- плановую передачу данных;
- регистрацию данных;
- электронный мониторинг;
- систему обратной связи для предоставления информации конечным потребителям и другим заинтересованным сторонам (см. 8.2 и раздел 9).

Система хранения информации (см. А.7.5) должна:
- иметь собственные документированные процедуры;
- не быть слишком сложной, то есть достаточной для эффективного хранения документации;
- быть частью системы планирования оперативных процессов;
- входить в зону ответственности всей организации;
- быть надежной и безопасной, отвечать требованиям по защите данных устанавливающей требования организации;
- создать и поддерживать работу сетевой структуры среди персонала, для отслеживания возникающих изменений и передачи информации, полученной по обратной связи от конечных потребителей;
- включать план связи, обеспечивающий понимание фактической информации об изменениях.

Процесс управления предусматривает:
- обеспечение права устанавливающей требования организации изучать, оценивать и (или) анализировать отчеты по всем процессам организации;
- наличие плана оказания услуг, четко определяющего разделение обязанностей (ответственности) между сторонами;
- обеспечение права устанавливающей требования организации обсуждать, предлагать и, при необходимости и в целях постоянного улучшения, требовать внесения изменений в процессы (см. 10.2).

А.8.2 Координация с заинтересованными сторонами

Менеджмент взаимоотношений предусматривает:
- идентификацию, документирование и понимание всех классов или групп потенциальных или существующих договаривающихся сторон, заинтересованных в получении услуг FM.

Координирование действий предполагает:
- планирование с целью снижения объемов потребления ресурсов:
- обеспечение деятельности таким образом, чтобы предотвратить избыточный расход ресурсов, возникающий при ненадлежащем планировании, или избежать недостатка материалов или квалифицированного персонала;
- наличие квалифицированного персонала, имеющего профессиональную подготовку по всем аспектам выполняемых задач или рабочих процессов на своем рабочем месте;
- обеспечение своевременного выполнения работ без нарушения деятельности устанавливающей требования организации (например, может возникнуть ситуация в критически важный период деятельности устанав-

ливающей требования организации, когда будет недопустимо осуществлять перемещение какого-либо офисного оборудования или выполнять ремонт/обслуживание помещений);

- понимание процессов устанавливающей требования организации;
- поддержание связи с устанавливающей требования организацией с целью выявления, анализа и планирования таких ограничений плановой деятельности.

Эффективная интеграция услуг: см. А.8.3.

А.8.3 Интеграция услуг

Интеграция функций FM предполагает:

- поиск и выявление возможностей синергии для перераспределения обязанностей, совмещения профессий и планирования деятельности с целью повышения результативности персонала FM;
- разработку согласованных стандартов данных и информации (см. А.7.5.4);
- разработку согласованных и поддающихся идентификации рабочих процессов для всех направлений бизнеса;
- обеспечение эффективной связи между всеми основными и вспомогательными функциями FM;
- внедрение технологий FM для поддержки согласованности и оценки процесса оказания услуг FM;
- инновации в традиционных функциональных направлениях и процессах с целью отражения изменяющихся требований и возникающих возможностей;
- обеспечение возможности проведения регулярных совещаний всех участвующих в производственной деятельности сторон и поставщиков с целью выработки вариантов совместных действий для общего повышения качества услуг.

Эффективная интеграция услуг FM предполагает:

- фокусирование на индивидуальных компетентностях и возможностях организации;
- принятие образа поведения, способствующего интеграции относящихся к управлению объектами решений, в процесс стратегического планирования для поддержки общей миссии организации;
- использование подхода, опирающегося на процедуру менеджмента жизненного цикла, с целью обеспечения эффективной, надежной, рентабельной и устойчивой работы;
- оценку результатов деятельности (см. раздел 9) для постоянного улучшения (см. раздел 10) процессов FM.

Организация должна разработать:

- документ, четко определяющий функциональные обязанности и ответственность в рамках организации за выполнение функций FM;
- матрицу связи, вовлекающую в общие процессы конечных потребителей и провайдеров услуг.

Эту комплексную систему необходимо использовать для получения организацией обратной связи по эффективности и результативности оказанной услуги.

При интеграции услуги также необходимо учитывать интеграцию систем большего порядка, используя документы по следующим направлениям (если применимо):

- менеджмент качества;
- совместная работа;
- системы защиты окружающей среды;
- непрерывность производственной деятельности;
- энергетический менеджмент;
- управление активами;
- социальная ответственность;
- менеджмент риска;
- охрана труда и техника безопасности;
- информационная безопасность.

А.9 Оценка результатов деятельности

А.9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Определение объема услуг FM предполагает процессы в соответствии с А.4.3.

Определение взаимоотношений между стратегическими целями предусматривает:

- понимание критичности качества, стоимости и своевременности каждой услуги или части услуги для достижения стратегических целей;
- понимание влияния неудачного оказания услуги и выявление условий, при которых возможно недостижение стратегических целей;
- приоритет мониторинга видов деятельности, имеющих наиболее важные положительные и отрицательные характеристики рисков.

Установление критериев результатов деятельности предполагает:

- наличие наиболее строгих критериев успеха и фокусирование внимания на услуги, являющиеся по определению наиболее важными для достижения стратегических целей;
- выявление результатов, которые могут выполнять одну или несколько следующих функций:

- заблаговременное указание на существование риска неудачи (то есть создание возможности предотвращения неудачи);
- согласование со стратегическими целями, что означает успех организации и (или) услуги;
- приведение к достижимым возможностям улучшения;

- выявление и отбор необходимого количества и номенклатуры оперативных и технологических показателей, управленческих показателей и совокупных ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющих выполнять всесторонний анализ экономической эффективности;

- агрегирование показателей эффективности, которые могут быть предоставлены высшему руководству для принятия информированных решений относительно стратегий и приоритетов (это процесс может вовлекать определение веса разных показателей);

- компоновку и сопоставление данных, что позволяет осуществить оценку эффективности на каждом уровне и определить степень детализации данных, необходимых для выполнения анализа и принятия корректирующих действий;

- внедрение реалистичных программ сопоставления для измерения и оценки ожидаемых показателей эффективности;

- внедрение надлежащего метода выборочного обследования и оценки в случае использования многокомпонентных данных.

Виды деятельности или результаты, оказывающие значительное влияние на способность организации достигать поставленные целей, требуют выработки KPI.

Организация должна делать различия между KPI и текущими показателями экономической эффективности. В системе FM, как и в любой другой вспомогательной услуге, важно иметь четкое понимание, что входит в состав ключевых показателей эффективности для устанавливающей требования организации и что входит в состав ключевых показателей эффективности для организации-исполнителя. Эти понятия редко совпадают. И те и другие должны быть отслеживаемыми и должны быть включены в отчеты разным заинтересованным сторонам.

Некоторые виды деятельности не имеют преимуществ от текущего мониторинга. К таковым относятся следующие:

- с низким уровнем критичности;
- требующие высоких издержек при получении и регистрации данных;
- внесение изменений в которые сопровождается значительными трудностями;
- где данные являются в высокой степени субъективными или в иной степени ненадежными.

Показатели KPI должны быть направлены на критические факторы успеха. То есть, на относящиеся непосредственно к эффективности и результативности организации. Избыточное количество показателей эффективности снижает возможности эффективного мониторинга.

Определение потребностей, подлежащих мониторингу и оценке предполагает:

- понимание изменяющихся требований к услугам, с учетом:
  - критичности услуги для основных видов деятельности организации;
  - стратегической важности вида деятельности для целей организации;
  - стоимости услуги под мониторингом относительно общей стоимости оказываемых услуг;
  - вероятной достоверности данных, полученных в результате мониторинга;
  - удобства компиляции или выведения данных;
  - способности внесения изменений в объем, качество и стоимость услуги, как результата выполненного анализа.

Определение методов мониторинга предполагает:

- разработку систематических процессов мониторинга, измерений, анализа и оценки деятельности системы FM;
- определение требований к мониторингу, измерениям и выходным данным (формат данных);
- выполнение плановых измерений в соответствии с актуальностью показателя;
- выполнение последовательных процедур мониторинга, внедрение систем сбора и регистрации данных;
- конфигурирование и применение технологий, позволяющих вести точный и последовательный сбор и учет данных по эффективности;
- координацию методов мониторинга и измерений с планами, политиками и соглашениями в соответствии с разделами 5, 6 и 7, для обеспечения полного понимания предмета измерений, и какое значение это имеет для достижения целей организации и(или) устанавливающей требования организации.

Принятие решений, когда проводить мониторинг и измерения, предусматривает:

- понимание:
  - значения услуги для достижения необходимого результата;
  - рисков и возможностей, связанных с услугой;
  - частоты оказания услуги;
  - необходимого времени для получения данных;
  - вариативности объемов услуг с течением времени;
- понимание требований к отчетности организации и устанавливающей требования организации;

- составление графика соблюдения требований к мониторингу и измерениям на основании положений отчетов по данным;

- обеспечение наличия у лиц, ответственных за сбор, анализ и отчетность по данным, необходимых ресурсов и профессиональных навыков для мониторинга и измерений в установленные сроки.

Принятие решений, когда выполнять анализ и оценку, предусматривает:

- для данных, предназначенных для принятия решений:
  - понимание, сколько времени требуется для сбора, сопоставления и анализа данных (время подготовки);
  - понимание, когда необходимо завершить оценку и предоставить информацию руководителям для принятия решения (горизонты планирования);
  - понимание необходимости проведения консультаций с другими заинтересованными сторонами и, если есть такая необходимость, сколько времени потребует эта консультация;
- для данных, предназначенных для информации специалистов, выполняющих измерения:
  - планы и графики предоставления отчетов;
  - периоды сравнения предыдущих наборов данных, с целью обеспечения обоснованности длительности вида деятельности и вариантов сезонной сопоставимости;
- соответствующие требования к соответствию.

Хранение документированных подтверждающих данных предусматривает процессы по А.7.5.3.

Оценка результатов деятельности предполагает:

- выполнение периодических оценок как составных элементов, так и всей системы в целом;
- связь с конечными потребителями и устанавливающей требования организацией, если применимо;
- связь с провайдерами, персоналом и другими заинтересованными сторонами, внедряющими или испытывающими на себе влияние со стороны частей системы FM;
- поиск и устранение резервирующих и дублирующих функций, рисков и недостаточной ясности процессов;
- использование широкого диапазона информационных источников для полного видения ситуации.

Оценки должны выявлять перспективные возможности или потребности в изменениях:

- политики FM;
- стратегий;
- целей;
- операционных процедур;
- других элементов системы FM и стремление к постоянному улучшению.

Создание структурной схемы предполагает формирование сбалансированного набора мер (например, обратную связь от конечного потребителя, пространственные характеристики, своевременность, соответствие по уровню издержек, необходимость доработок и финансовые перспективы).

Инструменты, технологии и способы мониторинга эффективности услуг устанавливают после принятия решения, какие параметры требуют мониторинга и измерений.

А.9.2 Внутренний аудит

А.9.2.1 Целью внутренних аудитов являются гарантии следующего:

- соответствие системе менеджмента;
- достижение системой FM поставленных целей в соответствии с плановыми договоренностями и уровнем услуг и подтверждение ее надлежащего внедрения и функционирования;
- выявление возможностей для улучшения.

Примечание — ИСО 19011 содержит руководящие указания для проведения аудитов систем менеджмента.

Соответствие означает способность продемонстрировать следующее:

- соответствие установленным процедурам;
- соответствие требованиям к документации;
- достижение необходимых результатов.

А.9.2.2 *Эффективная программа аудита* предусматривает следующее:

- проведение аудитов по плану, который:
  - определяет порядок подготовки и проведения аудитов;
  - определяет, какие аудиты должны быть проведены для обеспечения соответствия целям программы;
  - составляется исходя из характера видов деятельности организации, оценки рисков и анализа их влияния, результатов предшествующих аудитов и других соответствующих факторов;
  - распространяется на всю область применения системы FM (однако, отсутствует необходимость, чтобы каждый аудит охватывал всю систему: аудит могут проводить в отношении выборочных элементов или операционных функций системы, при условии, что общая программа аудитов гарантирует, что все организационные единицы, функциональные подразделения, виды деятельности и элементы системы подвергаются соответствующей проверке в периоды между внешними аудитами);
- средства оценки системы;

- образцы (если применимо), взятые во время аудита;
- кто будет проводить аудит (внутренние аудиты могут проводиться персоналом этой же организации или внешними органами от имени и по поручению организации: в любом случае, лица, участвующие в аудите должны быть компетентными, проводить работу беспристрастно и объективно; в небольших организациях независимость аудитора можно подтвердить отсутствием у него обязанностей или ответственности за проверяемое им направление деятельности);
- к какой информации аудиторам должен быть предоставлен доступ;
- какой продолжительности должен быть аудит;
- в какой форме должен быть подготовлен аудиторский отчет;
- кто получатель аудиторского отчета;
- кто несет ответственность за контроль исполнения рекомендаций по аудиторскому отчету.

А.9.3 Анализ со стороны высшего руководства

Анализ со стороны высшего руководства отличается от аудита. Задачей аудита является проверка соответствия организации внутренним целям, процедурам и результатам функционирования системы, а цель управленческого анализа — рассмотрение пригодности системы в целом и ее вклада в достижение стратегических целей.

Анализ со стороны высшего руководства организации дает ему возможность:
- оценить пригодность, адекватность и результативность системы FM;
- оценить необходимость внесения изменений в ключевые элементы и ориентиры системы FM, включая следующие:
  - общую политику;
  - распределение ресурсов;
  - допустимость риска;
  - цели и задачи;
  - стратегии FM.

Анализ со стороны высшего руководства предусматривает учет следующего:
- текущий статус действий, определенных как необходимые по результатам предыдущего управленческого анализа;
- изменений внешних и внутренних факторов, относящихся к системе FM;
- данных по экономической эффективности FM, включая тенденции:
  - в несоответствиях и корректирующих мероприятиях;
  - результатах мониторинга и измерений;
  - результатах мониторинга и измерений нерутинных видов деятельности в системе FM;
  - результатах аудитов;
- возможностях постоянного улучшения социальных, экологических и экономических аспектов.

Примечание — К нерутинным видам деятельности могут относиться нежелательные или непредвиденные события или проблемы.

Проведение анализа со стороны высшего руководства предполагает:
- регулярное оперативное и календарное планирование (как правило, не реже одного раза в год);
- формальную процедуру анализа, отдельную от текущих процессов постоянного улучшения;
- структурированную и надлежащим образом документированную основу;
- привлечение персонала, участвующего во внедрении системы FM и распределении соответствующих ресурсов;
- учет развивающихся тенденций и передового опыта в секторе деятельности устанавливающей требования организации, отрасли FM или отрасли поставок;
- развитие технологий планирования, функционирования, технического обеспечения и обновления системы FM;
- процедуры сопоставительного анализа, выходные и входные данные.

Анализ со стороны высшего руководства может иметь следующие побудительные факторы:
- существенные изменения в секторе/отрасли снабжающей или устанавливающей требования организации: эти изменения могут создавать риски и возможности и оказывать влияние на потребности организации или системы;
- существенные изменения производственных требований;
- существенные изменения в соглашениях об уровне услуг или плановых показателях;
- существенные изменения в качестве или объемах услуг;
- непредвиденные события.

Выходные данные анализа со стороны высшего руководства должны включать:
- решения, относящиеся к возможностям постоянного улучшения;
- все необходимые изменения системы FM, включая изменения:
- области применения;
- коммерческих и операционных требований;

- производственных условий и процессов;
- контрактных обязательств;
- внешних требований по соответствию;
- уровней риска и (или) критериев допустимости риска;
- необходимых ресурсов.

А.10 Улучшение

А.10.1 Несоответствия и корректирующие мероприятия

Уведомление о возникновении несоответствия часто включает:
- дефектные ведомости, рекламации или обратную связь:
  - от конечных потребителей;
  - устанавливающих требования организаций;
  - персонала, оказывающего услуги;
  - провайдеров услуг;
  - других заинтересованных сторон;
- использование каналов связи, включая:
  - входящие контакты по горячей линии через службу технической поддержки/службу поддержки клиентов/центр взаимодействия с клиентами/информационно-справочную телефонную службу (колл-центр);
  - исходящие контакты персонала организации, оказывающего услуги, с потребителями, в рамках процедур контроля исполнения;
- результаты анализа удовлетворенности потребителя;
- отклонения в качестве работ или услуг, выявленные посредством механизмов мониторинга и отчетности;
- отклонения от расчетного, прогнозного или первоначального уровня расхода материалов;
- отклонения от расчетного, прогнозного или первоначального уровня издержек и доходов;
- перебои в деятельности устанавливающей требования организации;
- отчеты автоматизированных систем (например, выходные данные технологических процессов системы FM).

Реагирование на несоответствия должно быть:
- основано на соответствующих планах ответных действий;
- пропорциональным последствиям, риску и издержкам, вызванным событием (как правило, приоритет отдают несоответствиям, угрожающим безопасности жизни или подвергающим угрозе критические системы организации);
- своевременным;
- эффективным в плане нейтрализации воздействия несоответствий и (или) устранения причин их возникновения;
- комплексными, то есть распространяться не только на факторы влияния и последствия событий, но и учитывать непосредственные риски и причины их наступления.

Оценка действий по устранению причин предполагает:
- анализ события после устранения последствий:
  - для оценки эффективности принятых мер;
  - выявления первопричин;
- повышения эффективности мер реагирования;
- учет:
  - воздействия несоответствия;
  - связанных рисков;
  - вероятности повторного возникновения;
  - первопричин события;
  - существующих и доступных вариантов минимизации риска повторения события или смягчения его последствий в будущем;
  - финансовых издержек, понесенных в связи с выполнением профилактических мер и баланса затрат и оцененного остаточного риска;
- документирование и предоставление информации заинтересованным сторонам по результатам анализа для объяснения причин возникновения события и выполненных корректирующих действий.

А.10.2 Постоянное улучшение

Постоянное улучшение предполагает:
- непрерывный анализ действий;
- выявление и определение первоочередности направлений, требующих улучшения;
- обеспечение наличия действующих планов мероприятий по надлежащей идентификации несоответствий (см. А.10.1) и недостатков в процессах оказания услуг (см. А.10.3);
- стремление к предупреждению и предотвращению будущих несоответствий;
- планирование внедрения улучшений;

- информирование о целях и процедурах улучшений;
- выполнение корректирующих и улучшающих мероприятий;
- планирование формальных и текущих анализов мероприятий по улучшению;
- обоснование результатов;
- прогнозирование будущих требований.

Демонстрация положительного подхода предполагает:

- принятие и продвижение культуры организации, положительно воспринимающей изменения;
- непрерывное стремление к улучшению и инновациям:
  - в финансовых издержках;
  - использовании ресурсов;
  - наличии и доступности квалифицированного персонала;
  - качестве услуг;
  - качестве материалов;
  - результатах;
  - удовлетворенности конечного потребителя;
  - процедурах;
- обязательную обратную связь со всеми заинтересованными сторонами по предложенным изменениям;
- эффективные методики управления изменениями, включая:
  - планирований действий;
  - выполнение действий;
  - анализ воздействия и результаты;
  - при необходимости, инициирование будущих изменений с целью улучшения результатов.

А.10.3 Профилактические действия

Процесс выявления недостатков при оказании услуг может включать:

- понимание изменений в устанавливающей требования организации:
  - культуры;
  - общей производственной обстановки;
  - целей/задач;
  - стратегии;
  - конкурентной среды;
  - финансового положения;
  - требований к обеспечению соответствия;
- применение процессов, включая:
  - сопоставительный анализ;
  - обмен передовыми практиками работы;
  - ориентированность на потребителя;
  - анализ обратной связи от потребителя.

Выявленные недостатки при оказании услуг требуют принятия мер по следующим причинам:

- могут привести к оценке услуги как несоответствующей требованиям организации, даже если она соответствует ранее согласованному уровню оказания услуг;

- следовательно, с ними необходимо обращаться, как с несоответствиями, гарантировать выполнение управленческого анализа (см. А.9.3) и надлежащим образом документировать все необходимые изменения.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 41011	—	*
* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его утверждения рекомендуется использовать перевод на русский язык данного международного стандарта.		

Библиография

[1]	ISO 9001,	Quality management systems — Requirements
[2]	ISO 14001,	Environmental management systems — Requirements with guidance for use
[3]	ISO 16739,	Industry Foundation Classes (IFC) for data sharing in the construction and facility management industries
[4]	ISO 19011,	Guidelines for auditing management systems
[5]	ISO 22301,	Societal security — Business continuity management systems — Requirements
[6]	ISO 26000,	Guidance on social responsibility
[7]	ISO/IEC 27001,	Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements
[8]	ISO 31000,	Risk management — Guidelines
[9]	ISO 41012,	Facility management — Guidance on strategic sourcing and the development of agreements
[10]	ISO 45001,	Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use
[11]	ISO 50001,	Energy management systems — Requirements with guidance for use
[12]	ISO 55001,	Asset management — Management systems — Requirements

УДК 658:562.014:006.354 ОКС 03.120.10

Ключевые слова: системы менеджмента, менеджмент объектов недвижимости

Редактор *Н.В. Таланова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *С.И. Фирсова*
Компьютерная верстка *М.В. Малеевой*

Сдано в набор 30.01.2023. Подписано в печать 08.02.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,12.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru