

DIN EN ISO 41001

ICS 03.080.10; 03.100.70

Einsprüche bis 2017-07-12

Entwurf

**Facility Management –
Managementsysteme –
Anforderungen mit Anleitung für die Anwendung (ISO/DIS 41001:2017);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 41001:2017**

Facility management –
Management systems –
Requirements with guidance for use (ISO/DIS 41001:2017);
German and English version prEN ISO 41001:2017

Facility management –
Systèmes de management –
Exigences avec directives d'utilisation (ISO/DIS 41001:2017);
Version allemande et anglaise prEN ISO 41001:2017

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-05-12 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nhrs@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Heiz- und Raumlufttechnik sowie deren Sicherheit (NHRs), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 117 Seiten

DIN-Normenausschuss Heiz- und Raumlufttechnik sowie deren Sicherheit (NHRs)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 41001:2017) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ (Sekretariat: BSI, Vereinigtes Königreich) in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ (Sekretariat: NEN, Niederlande) erarbeitet.

Das zuständige nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 041-04-02 AA „Facility Management (SpA CEN/TC 348 und ISO/TC 267)“ im DIN-Normenausschuss „Heiz- und Raumluftechnik sowie deren Sicherheit“ (NHRS).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigefügt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Facility Management — Managementsysteme — Anforderungen mit Anleitung für die Anwendung (ISO/DIS 41001:2017)

Facility management — Systèmes de management — Exigences avec directives d'utilisation (ISO/DIS 41001:2017)

Facility management — Management Systems — Requirements with guidance for use (ISO/DIS 41001:2017)

ICS:

Deskriptoren:

Dokument-Typ: Europäische Norm
Dokument-Untertyp:
Dokumentstufe: parallele Umfrage
Dokumentsprache: D

STD Version 2.8l

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	9
2 Normative Verweisungen	10
3 Begriffe	10
4	10
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	10
4.2 Verstehen des strategischen Ziels, der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	10
4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des FM-Managementsystems	10
4.4 FM-Managementsystem	11
5 Führung	11
5.1 Führung und Verpflichtung	11
5.2 Politik	12
5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	13
6 Planung	13
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	13
6.2 FM-Ziele und Planung zu deren Erreichung	14
6.3 Planungshorizonte	14
7 Unterstützung	14
7.1 Ressourcen	14
7.2 Kompetenz	15
7.3 Bewusstsein	15
7.4 Kommunikation	15
7.5 Dokumentierte Information	16
7.5.1 Allgemeines	16
7.5.2 Anforderungen an FM-Informationen und Daten	16
7.5.3 Erstellen und Aktualisieren von Informationen	17
7.5.4 Lenkung dokumentierter Information	17
8 Betrieb	18
8.1 Betriebliche Planung und Steuerung	18
8.2 Koordinierung mit Nutzern	18
8.3 Erbringung von Dienstleistungen	18
9 Bewertung der Leistung	18
9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	18
9.2 Internes Audit	19
9.3 Managementbewertung	19
10 Verbesserung	20
10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	20
10.2 Vorbeugungsmaßnahmen	21
10.3 Fortlaufende Verbesserung	21

Anhang A (informativ) Leitfaden zur Anwendung dieser Internationalen Norm	22
A.4 Kontext der Organisation	22
A.4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	22
A.4.2 Verstehen des strategischen Ziels, der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	23
A.4.3 Bestimmen des Anwendungsbereichs des FM-Managementsystems	25
A.4.4 FM-Managementsystem	26
A.5 Führung	27
A.5.1 Führung und Verpflichtung	27
A.5.2 Politik	27
A.5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	28
A.6 Planung	29
A.6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	29
A.6.2 FM-Ziele und Planung zu deren Erreichung	31
A.6.3 Planungshorizonte	32
A.7 Unterstützung	32
A.7.1 Ressourcen	32
A.7.2 Kompetenz	35
A.7.3 Bewusstsein	36
A.7.4 Kommunikation	37
A.7.5 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	38
A.8 Betrieb	42
A.8.1 Betriebliche Planung und Steuerungsplanung sollte:	42
A.8.2 Koordinierung mit Endnutzern	46
A.8.3 Integration von Dienstleistungen	47
A.9 Bewertung der Leistung	48
A.9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	48
A.9.2 Internes Audit	52
A.9.3 Managementbewertung	53
A.10 Verbesserung	54
A.10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	54
A.10.2 Vorbeugungsmaßnahmen	56
A.10.3 Fortlaufende Verbesserung	57

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 41001:2017) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von NEN gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 41001:2017 wurde von CEN als prEN ISO 41001:2017 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung von Nationalen Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird normalerweise von ISO Technischen Komitees durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale Organisationen, staatlich und nicht-staatlich, in Liaison mit ISO, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) bei allen elektrotechnischen Themen zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Im Besonderen sollten die für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten notwendigen Annahmekriterien beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der empfangenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname wird als Information zum Nutzen der Anwender angegeben und stellt keine Anerkennung dar.

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Benennungen und Ausdrücke, die sich auf Konformitätsbewertung beziehen, sowie Informationen über die Beachtung der Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) zu technischen Handelshemmnissen (TBT, en: Technical Barriers to Trade) durch ISO enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Das für dieses Dokument verantwortliche Komitee ist ISO/TC 267, *Facility management*.

Einleitung

Das Facility Management (FM) und seine vielen verwandten Fachgebiete haben einen Einfluss auf die Effizienz, Produktivität und die Wirtschaftlichkeit von Gesellschaften, Gemeinschaften und Organisationen sowie auf Einzelpersonen in diesen Organisationen. FM beeinflusst durch die Dienstleistungen, die es erbringt, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität eines großen Teils der Weltbevölkerung und wirkt sich direkt auf das Arbeitsleben, gesellschaftliche, freizeitbezogene und andere nicht arbeitsbezogene Lebensbereiche aus.

Obwohl das FM eine derart breite Wirkung hat, erfuhren dessen Grundsätze und Praktiken im globalen Maßstab nur mangelnde Beachtung. Die Erarbeitung dieser Norm schließt diese Lücke, indem sie die Grundlage für eine gemeinsame Interpretation und ein gemeinsames Verständnis von Facility Management und der Art und Weise, in der es Organisationen aller Art von Nutzen sein kann, bietet.

Global, national oder sogar innerhalb gleichartiger Organisationen ist Facility Management nicht gleichbedeutend. Des Weiteren haben sich die angebotsseitigen Fähigkeiten in verschiedenen Ländern in unterschiedlicher Weise entwickelt, wie auch die Qualität der erbrachten Dienstleistungen. In vielen Fällen veränderten sich die Kundenerwartungen von einem regionalen auf einen nationalen Schwerpunkt und werden gegenwärtig weltweit immer einheitlicher. Trotzdem sind die Verfahren und Kosten für die Erbringung in jedem Land von Grund auf angewachsen. International tätige Organisationen streben in zunehmendem Maße durch die Verwirklichung von FM nach einer einheitlicheren Erbringung und einheitlicheren Kosten für unterstützende Dienstleistungen.

Die Entwicklung des Markts für FM-Dienstleistungen wird in erheblichem Ausmaß durch das Fehlen einer gemeinsamen globalen Struktur und unterstützenden Norm behindert. Besonders kleine Organisationen, ob als Käufer oder Lieferanten, werden durch ein de facto bestehendes Hemmnis für ihre Teilnahme an den jeweiligen Märkten benachteiligt. Aufgrund dessen strebt die Branche nach einer gemeinsamen Grundlage, anhand der FM-Dienstleistungen und -systeme beurteilt und gemessen werden können. Es gibt einen weltweiten Bedarf für eine Norm, nach der eine einzelne FM-Organisation ungeachtet ihres Standorts beurteilt und gemessen werden kann. Das ist der Hauptauslöser und Hauptzweck dieser Management-systemnorm (MSS).

Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, müssen FM-Organisationen und -Anbieter untereinander und mit interessierten Parteien unter Verwendung gemeinschaftlicher Grundsätze, Konzepte und Begriffe kommunizieren, einschließlich der Beurteilung und Messung der Leistung. Diese Anforderungsnorm soll den Wartungsstandard heben und die Qualitätsniveaus verbessern und dadurch die organisatorische Reife und den Wettbewerb bei der länderübergreifenden Lieferung von Waren und Dienstleistungen anregen.

Der Wert einer integrierten Systemnorm für das Facility Management umfasst:

- verbesserte Produktivität, Sicherheit, Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie Wohlbefinden der Belegschaft;
- verbesserte Kommunikation von Anforderungen und Verfahrensweisen zwischen Organisationen des öffentlichen und privaten Sektors sowie untereinander.
- verbesserter Wettbewerb und dadurch verbesserte Kostenvorteile für FM-Organisationen;
- verbesserte Einheitlichkeit der Dienstleistungen und dadurch geringere Risiken für Käufer;
- das Bieten einer gemeinsamen Plattform für Kleinunternehmen und Unternehmen aus Entwicklungsländern.

Prozessansatz

Diese Internationale Norm fördert die Übernahme eines Prozessansatzes bei der Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines MSS, um die Zufriedenheit von Kunden zu steigern, indem ihre Anforderungen erfüllt werden.

Damit eine Organisation wirksam funktioniert, muss sie zahlreiche miteinander verbundene Tätigkeiten bestimmen und steuern. Eine Tätigkeit oder eine Reihe von Tätigkeiten, die Ressourcen verwendet und gesteuert wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen, kann als ein Prozess betrachtet werden. Im Allgemeinen bildet das Ergebnis des einen Prozesses direkt die Eingabe für den nächsten Prozess.

Die Anwendung eines Systems von Prozessen innerhalb einer Organisation, gemeinsam mit der Identifizierung, den Interaktionen dieser Prozesse sowie ihr Management zur Erzeugung des geforderten Ergebnisses, kann als „Prozessansatz“ bezeichnet werden.

Ein Vorteil des Prozessansatzes ist die fortlaufende Kontrolle, die er über die Verknüpfung zwischen den einzelnen Prozessen in dem System von Prozessen bietet, sowie über deren Kombination und Interaktion.

Bei Anwendung in einem FM-Managementsystem betont ein derartiger Ansatz die Wichtigkeit:

- a) die Anforderungen der Demand-Organisation durch integrierte Organisations- und FM-Planungsprozesse zu verstehen und zu erfüllen;
- b) des Verhältnisses zwischen dem integrierten Planungsprozess und den Abschnitten 4 bis 10 des FM-Managementsystems;
- c) der Dokumentation in Zusammenhang mit den Anforderungen des FM-Managementsystems und dem Gegenstand von Zertifizierungsbeurteilungen;
- d) des sämtlichen, vorstehend Genannten, im Kontext der Managementebenen;
- e) der fortlaufenden Verbesserung von Prozessen auf Grundlage objektiver Messungen.

Zur vorausschauenden Betrachtung des FM-Managementsystems beginnt der Kernprozess mit dem Verstehen und Festlegen des Organisationskontexts (siehe Abschnitt 4), der Politik, die die Führung bestätigt (siehe Abschnitt 5), dem Ausrichten der Facilities-Planung (siehe Abschnitt 6) an den strategischen Zielen und dem Sicherstellen, dass die erforderliche Unterstützung (siehe Abschnitt 7) in Form von finanziellen, personalbezogenen und technologischen Ressourcen vorliegt.

Wenn die Anforderungen bestehen, kann die Organisation die Betriebsprozesse (siehe Abschnitt 8) umsetzen und steuern, um die verschiedenen FM-Dienstleistungen in einer integrierten Art und Weise zu erbringen. Danach wird die Bewertung der Leistung (siehe Abschnitt 9) angewendet, um die Erfüllung der Ziele zu überwachen und sicherzustellen. Zum Abschließen des Leistungsverbesserungszyklus (siehe Abschnitt 10), muss eine Überprüfung durchgeführt werden, die Befragungen interessierter Parteien, Facility-Untersuchungen und Benchmarking umfasst, um Verbesserungsinitiativen zu identifizieren und umzusetzen.

ANMERKUNG Zusätzlich wurde das als Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Modell (PDCA, en: Plan-Do-Check-Act) bekannte Verfahren nach Bild 1 angewendet. PDCA kann wie folgt kurz beschrieben werden:

Planen: Festlegen von Zielen und Prozessen, die zum Erzielen von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und den Politiken der Organisation notwendig sind.

Durchführen: Umsetzen der Prozesse.

Prüfen: Überwachen und Messen von Prozessen und Produkten im Hinblick auf Politiken, Ziele, Anforderungen an das Produkt sowie Berichterstattung der Ergebnisse.

Handeln: Ergreifen von Maßnahmen zur fortlaufenden Verbesserung der Prozessleistung.

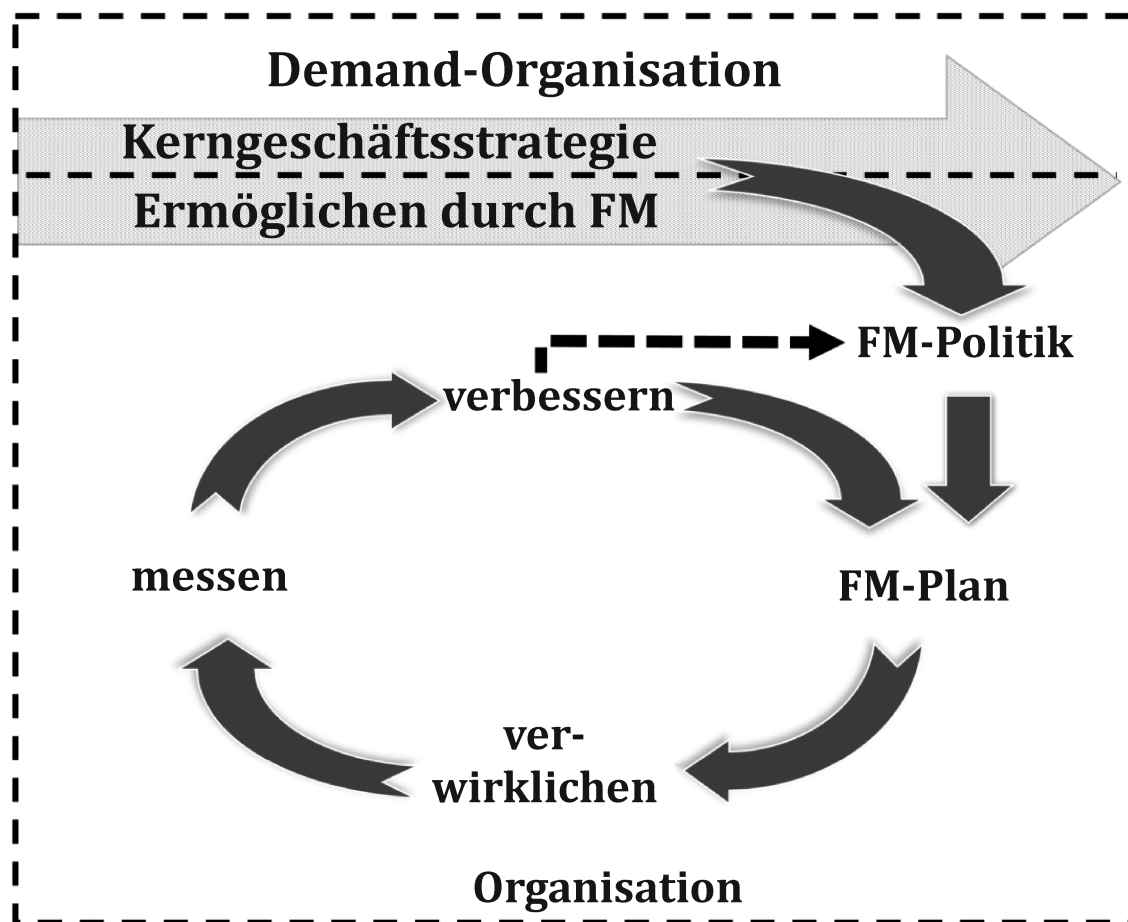


Bild 1 — Methodik des Prozessansatzes beim Facility Management

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm legt Anforderungen an die Planung, den Aufbau, die Verwirklichung, den Betrieb, die Überwachung, die Überprüfung, die Aufrechterhaltung und die Bereitstellung eines dokumentierten integrierten Facility-Managementsystems (FM-System) im Rahmen der Steuerung der operativen Tätigkeiten und Risiken einer Organisation fest. Das Ausmaß der Anwendung hängt von Faktoren ab, wie der generellen Mission und den Politiken der Demand-Organisation, der Art ihrer Tätigkeiten, ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie dem Standort und den Bedingungen, unter denen sie tätig ist.

Die Anforderungen in dieser Internationalen Norm sind nicht sektorspezifisch und sollen für alle Organisationen oder Teile davon, ob öffentlich oder privat, und unabhängig von der Art, Größe und Beschaffenheit der Organisation oder ihres Standorts gelten. Das Ausmaß der Anwendung dieser Anforderungen hängt von der Betriebsumgebung und der Komplexität der Organisation ab - der gesamten Mission und den gesamten Politiken der Demand-Organisation, der Art ihrer Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen, der Größe sowie der Verschiedenartigkeit des Standorts, an dem eine derartige Norm immense Vorteile brächte. Die Norm kann sowohl für die Insourcing- als auch für die Outsourcing-Dienstleistungserbringung von Facility-Management angewendet werden.

Diese Internationale Norm gilt für jede Organisation, die danach strebt:

- a) ein integriertes FM-System aufzubauen, zu verwirklichen, aufrechtzuerhalten und zu verbessern;
- b) sich der Konformität mit ihrer erklärten Managementpolitik zu versichern;
- c) die Konformität mit dieser Internationalen Norm nachzuweisen, indem sie:
 - 1) eine Selbsterklärung und Selbstdeklaration abgibt;
 - 2) die Bestätigung ihrer Konformität durch Parteien anstrebt, die ein Interesse an der Organisation haben, wie Kunden;
 - 3) die Bestätigung ihrer Selbstdeklaration durch eine außerhalb der Organisation stehende Partei anstrebt;
 - 4) die Zertifizierung/Registrierung ihres FM-Systems durch eine akkreditierte Drittpartei-Zertifizierungsstelle anstrebt.

Diese Internationale Norm enthält im Anhang A auch informative Leitlinien für ihre Anwendung. Anhang A enthält Beispiele, bewährte Vorgehensweisen und mögliche Strategien für die Anwendung. Es ist nicht vorgesehen, detaillierte Elemente vorzuschreiben, weil die Umsetzung aufgrund der Mission, des Markts und der Ziele der Organisation abweichen wird.

ANMERKUNG 1 Für die Zwecke dieser Internationalen Norm wird der Begriff „FM-Managementsystem“ verwendet, um ein Managementsystem für das Facility-Management zu bezeichnen.

ANMERKUNG 2 Für die Zwecke dieser Internationalen Norm bezeichnen die Begriffe „Organisation“ und „oberste Leitung“, sofern nicht anders angegeben, die FM-Organisation oder die oberste Leitung des FM.

ANMERKUNG 3 Dieser Plan kann sich auf entweder: 1) eine vollständig ausgegliederte Dienstleistungserbringung, 2) eine Kombination aus ausgegliederten Dienstleistungen/Outtasking-Dienstleistungen und intern erbrachten Dienstleistungen oder 3) eine vollständig intern erfolgende Dienstleistungserbringung beziehen.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 41011:2017, *Facility management — Vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 41011.

4

4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, nachweisen und dokumentieren, die für ihren Zweck und ihre strategischen Ziele relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres FM-Managementsystems zu erreichen.

4.2 Verstehen des strategischen Ziels, der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Die Organisation muss bestimmen und dokumentieren:

- die interessierten Parteien, die für ihr FM-Managementsystem relevant sind;
- die Anforderungen dieser interessierten Parteien;
- den Plan zur Dienstleistungserbringung als ein Mittel zur Bestimmung der Ergebnisse, die die Anforderungen erfüllen werden;
- die zum Erreichen dieser Ergebnisse erforderlichen Eingaben;
- den Plan zur Dienstleistungserbringung als ein Mittel zur Bestimmung der Ergebnisse, die die Anforderungen erfüllen werden;
- die zum Erreichen dieser Ergebnisse erforderlichen Eingaben;
- den Prozess, um die Anforderungen aktuell zu halten.

4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des FM-Managementsystems

Die Organisation muss die Grenzen und die Anwendbarkeit des FM-Managementsystems bestimmen, um dessen Anwendungsbereich festzulegen.

Bei der Festlegung des Anwendungsbereichs muss die Organisation:

- die unter 4.1 genannten externen und internen Themen;
- die unter 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen;
- die Wechselwirkungen mit anderen Managementsystemen, sofern angewendet, und die Ressourcen für die Erfüllung der Anforderungen berücksichtigen.

Der Anwendungsbereich muss als dokumentierte Information verfügbar sein.

4.4 FM-Managementsystem

Die Organisation muss entsprechend den Anforderungen dieser Internationalen Norm ein FM-Managementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, einschließlich der benötigten Prozesse und ihrer Wechselwirkungen.

5 Führung

5.1 Führung und Verpflichtung

Die oberste Leitung der Organisation muss in Bezug auf das FM-Managementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie:

- sicherstellt, dass die FM-Politik und die FM-Ziele festgelegt und mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind;
- sicherstellt, dass die Anforderungen des FM-Managementsystems in die Geschäftsprozesse der Organisation integriert werden;
- sicherstellt, dass die für das FM-Managementsystem erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen;
- die Bedeutung eines wirksamen FM-Managementsystems sowie die Wichtigkeit der Erfüllung der Anforderungen des FM-Managementsystems vermittelt;
- eine deutliche Kommunikation mit den leitenden Angestellten der Organisation nachweist;
- sicherstellt, dass das FM-Managementsystem sein beabsichtigtes Ergebnis bzw. seine beabsichtigten Ergebnisse erzielt, wie darin dokumentiert;
- Personen anleitet und unterstützt, damit diese zur Wirksamkeit des FM-Managementsystems beitragen;
- abteilungsübergreifende Koordinierung und Zusammenarbeit nachweist;
- die vollständige Übereinstimmung mit behördlichen oder gesetzlichen Themen unterstützt;
- die fortlaufende Verbesserung bei Innovation, Kommunikation, Moral, funktionsübergreifender Integration, der Unterstützung von organisationseigenen Zielen und der verantwortlichen Führung fördert;
- andere relevante Führungskräfte unterstützt, um deren Führungsrolle in deren jeweiligen Verantwortungsbereichen deutlich zu machen;
- sicherstellt, dass der angewendete Ansatz zum Risikomanagement beim FM mit dem organisationseigenen Risikomanagementansatz in Einklang steht;

ANMERKUNG Wenn in diesem Teil von ISO 41001 das Wort „Geschäft“ (en: business) verwendet wird, ist dieses im weiteren Sinne zu verstehen und bezieht sich auf Tätigkeiten, die für den Zweck der Organisation bzw. deren Existenz entscheidend sind.

5.2 Politik

Die oberste Leitung muss eine FM-Politik festlegen, die:

- a) für den Zweck der Organisation angemessen ist;
- b) einen Rahmen zum Festlegen von FM-Zielen bietet;
- c) das Risikomanagement sicherstellt;
- d) eine Verpflichtung zur Erfüllung zutreffender Anforderungen enthält;
- e) eine Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung des FM-Managementsystems enthält;
- f) durch die leitende Ebene oder einen Sponsor der Organisation empfohlen wurde;
- g) den Eigenschaften und Anforderungen des Eigentümers der Facility entspricht;
- h) für die Eigenschaften und Anforderungen der Nutzer der Facility und der Facility selbst geeignet ist;
- i) hervorhebt, wie sie auf dem örtlichen Kontext entsprechende Themen reagiert.

Die FM-Politik muss:

- als dokumentierte Information verfügbar sein;
- regelmäßig innerhalb der Organisation bekanntgemacht werden;
- für interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen;
- im Einklang mit anderen relevanten Politiken der Organisation stehen und in diese integriert sein;
- im Einklang mit dem Organisationsplan stehen;
- zu Art und Größe der Organisation und ihren Arbeitsweisen passen;
- umgesetzt und regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert werden;
- regelmäßig gemessen werden, durch einen tabellarischen Kreuzvergleich mit dem Geschäftsmanagement;
- regelmäßig überprüft und der obersten Leitung berichtet werden und regelmäßig überprüft und der obersten Leitung berichtet werden und, falls erforderlich, aktualisiert werden;
- in deutlicher Form der Organisation und anderen interessierten Parteien, wie Eigentümern, Nutzern und Dienstleistungsanbietern und Lieferanten bekanntgemacht werden.

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen zugewiesen und innerhalb der Organisation bekannt gemacht werden.

Die oberste Leitung muss die Verantwortlichkeit und Befugnis zuweisen für:

- a) das Sicherstellen, dass das FM-Managementsystem die Anforderungen dieser Internationalen Norm erfüllt;
- b) das Sicherstellen, dass der FM-Prozess festgelegt wird und mit der FM-Politik und den FM-Zielen vereinbar ist;
- c) das Berichten an die oberste Leitung über die Leistung des FM-Managementsystems;
- d) das Sicherstellen, dass die Politiken und die Ziele für das FM-Managementsystem festgelegt und mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind;
- e) das Festlegen und Aktualisieren des strategischen FM-Plans;
- f) das Sicherstellen, dass Managementsysteme, -verfahren sowie jede verwendete Lieferkette die Erfüllung der FM-Ziele vollständig unterstützen;
- g) das Sicherstellen der Eignung, Robustheit, Angemessenheit und Wirksamkeit der FM-Systeme;
- h) das Sicherstellen, dass die Beschaffungsstrategien die FM-Systeme unterstützen;
- i) das Aufbauen, Überprüfen, Berichten und Aktualisieren der FM-Systeme.

6 Planung

6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Bei Planungen für das FM-Managementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:

- sicherzustellen, dass das FM-Managementsystem seine beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann;
- unerwünschte Auswirkungen zu verhindern oder zu verringern;
- die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und die Notfallplanung sicherzustellen;
- fortlaufende Verbesserung zu erreichen.

Die Organisation muss planen:

- a) Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken und Chancen, die berücksichtigen, wie sich diese Risiken und Chancen im Lauf der Zeit ändern können;
- b) wie:
 - die Maßnahmen in die FM-Managementsystem-Prozesse der Organisation integriert und dort umgesetzt werden;
 - die Wirksamkeit dieser Maßnahmen bewertet wird.

6.2 FM-Ziele und Planung zu deren Erreichung

Die Organisation muss FM-Ziele für relevante Funktionen, Teilfunktionen und Ebenen festlegen. Die Organisation muss die Anforderungen relevanter interessierter Parteien und andere finanzielle, technische, rechtliche, behördliche und organisationseigene Anforderungen an den FM-Planungsprozess berücksichtigen.

Die FM-Ziele müssen:

- a) im Einklang mit den Organisationszielen stehen und mit diesen abgestimmt sein;
- b) im Einklang mit der FM-Politik stehen;
- c) messbar sein (sofern machbar);
- d) festgelegt und aktualisiert werden unter Verwendung der Kriterien nach 4.2;
- e) ohne übermäßigen Kosten- oder Dokumentationsaufwand gemessen werden können;
- f) anwendbare Anforderungen berücksichtigen;
- g) überwacht werden;
- h) relevanten interessierten Parteien bekannt gemacht werden;
- i) soweit erforderlich, überprüft und aktualisiert werden.

Die Organisation muss dokumentierte Informationen zu den FM-Zielen aufbewahren.

Bei der Planung zum Erreichen der FM-Ziele, muss die Organisation bestimmen:

- was getan wird;
- welche Ressourcen und Budgets erforderlich sind;
- wer verantwortlich ist;
- wann es abgeschlossen wird und mit welcher Häufigkeit;
- wie die Ergebnisse bewertet werden.

6.3 Planungshorizonte

Die FM-Funktion muss die entsprechenden Planungshorizonte der Demand-Organisation auf Vollständigkeit und Wirksamkeit ausrichten.

7 Unterstützung

7.1 Ressourcen

Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des FM-Managementsystems bestimmen und bereitstellen.

Die Organisation muss die für die Umsetzung der erforderlichen Tätigkeiten zum Erreichen der Ziele des/der FM-Plans/-Pläne verwendeten Ressourcen beschaffen, falls erforderlich beaufsichtigen und überwachen.

7.2 Kompetenz

Die Organisation muss:

- für Personen oder Einheiten, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die FM-Leistung der Organisation beeinflussen, die erforderliche Kompetenz bestimmen;
- sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung und/oder Erfahrung kompetent sind;
- wenn erforderlich, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, die laufende(n) Ausbildung, Schulung und Zertifizierungen aufrechtzuhalten und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu bewerten;
- sicherstellen, dass Kompetenzen an dem geltenden örtlichen Kontext ausgerichtet sind;
- angemessene dokumentierte Information als Nachweis der Kompetenz aufbewahren;
- für zukünftige Ressourcen und langfristige Anforderungen planen.

ANMERKUNG Geeignete Maßnahmen können zum Beispiel sein: Schulung, Mentoring oder Versetzung von gegenwärtig angestellten Personen, oder Anstellung oder Beauftragung kompetenter Personen.

7.3 Bewusstsein

Personen oder Einheiten, die unter Aufsicht der Organisation Tätigkeiten verrichten, müssen sich:

- der FM-Politik;
- der strategischen Absichten, Ergebnisse und der geforderten Ergebnisse der FM-Organisation;
- ihres Beitrags zur Wirksamkeit des FM-Managementsystems, einschließlich der Vorteile einer verbesserten FM-Leistung;
- der Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des FM-Managementsystems bewusst sein.

7.4 Kommunikation

Die Organisation muss den Bedarf für interne und externe Kommunikation in Bezug auf das FM-Managementsystem bestimmen, einschließlich:

- welche Information sie kommunizieren wird;
- warum die Information kommuniziert werden muss;
- wann;
- mit wem;
- wie kommuniziert wird;
- wie die Wirksamkeit der Kommunikation überwacht wird.

7.5 Dokumentierte Information

7.5.1 Allgemeines

Das FM-Managementsystem der Organisation muss beinhalten:

- die von dieser Internationalen Norm geforderte dokumentierte Information;
- dokumentierte Information, welche die Organisation als notwendig für die Wirksamkeit des FM-Managementsystems bestimmt hat.

ANMERKUNG Der Umfang dokumentierter Information für ein FM-Managementsystem kann sich von Organisation zu Organisation unterscheiden, und zwar aufgrund:

- der Größe der Organisation und der Art ihrer Tätigkeiten, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen;
- der Komplexität ihrer Prozesse und deren Wechselwirkungen;
- der Kompetenz der Personen.

7.5.2 Anforderungen an FM-Informationen und Daten

Die Organisation muss ihre Informationsanforderungen festlegen, um ihr FM-Managementsystem und das Erreichen ihrer Organisationsziele zu unterstützen. Und zwar durch Folgendes:

- a) Die Organisation muss folgende Aspekte berücksichtigen:
 - die Bedeutung der festgestellten Risiken;
 - die Rollen und Verantwortlichkeiten für das Facility Management;
 - die FM-Prozesse, -Verfahren und -Tätigkeiten;
 - den Austausch von Informationen mit ihren interessierten Parteien einschließlich den Dienstleistungsanbietern;
 - die Auswirkungen von Qualität, Verfügbarkeit und Verwaltung von Informationen auf die Entscheidungsfindung der Organisation.
- b) die Organisation muss bestimmen:
 - die Attribut-Anforderungen von festgestellten Informationen;
 - die Qualitätsanforderungen von festgestellten Informationen;
 - wie und wann Informationen zu sammeln, zu analysieren und zu bewerten sind.
- c) die Organisation muss Prozesse zur Lenkung ihrer Informationen festlegen, umsetzen und aufrechterhalten;
- d) die Organisation muss die Anforderungen an die Angleichung finanzieller und nichtfinanzieller Terminologie bestimmen, die für das Asset-Management in der gesamten Organisation relevant ist;
- e) Die Organisation muss sicherstellen, dass zwischen den finanziellen und technischen Daten sowie anderen relevanten nichtfinanziellen Daten Konsistenz und Nachvollziehbarkeit bestehen, damit sie ihren gesetzlichen und behördlichen Anforderungen im erforderlichen Umfang entspricht, während sie den Anforderungen ihrer interessierten Parteien und ihren Organisationszielen nachkommt.

7.5.3 Erstellen und Aktualisieren von Informationen

Beim Erstellen und Aktualisieren dokumentierter Information muss die Organisation:

- angemessene Kennzeichnung und Beschreibung (z. B. Titel, Datum, Autor oder Referenznummer);
- angemessenes Format (z. B. Sprache, Softwareversion, Graphiken) und Medium (z. B. Papier, elektronisch);
- angemessene Überprüfung und Genehmigung im Hinblick auf Eignung und Angemessenheit sicherstellen.

7.5.4 Lenkung dokumentierter Information

Die für das FM-Managementsystem erforderliche und von dieser Internationalen Norm geforderte dokumentierte Information muss gelenkt werden, um sicherzustellen, dass sie:

- a) verfügbar und für die Verwendung geeignet ist, wo und wann sie benötigt wird;
- b) angemessen geschützt wird (z. B. vor Verlust der Vertraulichkeit, unsachgemäßem Gebrauch oder Verlust der Integrität).

Zur Lenkung dokumentierter Information muss die Organisation, falls zutreffend, folgende Tätigkeiten berücksichtigen:

- das erforderliche Informationsniveau für die Unterstützung der Ziele der Demand-Organisation;
- Anforderungen an die Informationssteuerung;
- behördliche Anforderungen bezüglich Informationen;
- Verteilung, Zugriff, Auffindung und Verwendung;
- Ablage/Speicherung und Erhaltung, einschließlich Erhaltung der Lesbarkeit (d. h. ausreichend deutlich lesbar sein);
- Überwachung von Änderungen (z. B. Versionskontrolle);
- Aufbewahrung und Verfügung über den weiteren Verbleib;
- Auffindung und Verwendung;
- Verhinderung des unbeabsichtigten Gebrauchs veralteter Information;
- Schutz von dokumentierter Information und Daten.

Dokumentierte Information externer Herkunft, die von der Organisation als notwendig für Planung und Betrieb des FM-Managementsystems bestimmt wurde, muss angemessen gekennzeichnet und gelenkt werden.

ANMERKUNG Zugriff kann eine Entscheidung voraussetzen, mit der die Erlaubnis erteilt wird, dokumentierte Information lediglich zu lesen, oder die Erlaubnis und Befugnis zum Lesen und Ändern dokumentierter Information.

8 Betrieb

8.1 Betriebliche Planung und Steuerung

Die Organisation muss die Prozesse zur Erfüllung der Anforderungen und zur Durchführung der unter 6.1 (siehe auch 6.2, Abschnitte 9 und 10) bestimmten Maßnahmen planen, verwirklichen und steuern, indem sie:

- Kriterien für die Prozesse festlegt;
- die Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den Kriterien durchführt;
- dokumentierte Information im notwendigen Umfang bereithält, so dass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt wurden.

Die Organisation muss geplante Änderungen überwachen sowie die Folgen unbeabsichtigter Änderungen beurteilen und, falls notwendig, Maßnahmen ergreifen, um jegliche negativen Auswirkungen zu vermindern.

Die Organisation muss sicherstellen, dass Prozesse gesteuert werden.

8.2 Koordinierung mit Nutzern

Die Organisation muss die Beziehungen zwischen Nutzern und interessierten Parteien steuern und fortlaufend Tätigkeiten koordinieren, um die wirksame Lieferung von Dienstleistungen ohne Unterbrechung der Haupttätigkeiten der Demand-Organisation sicherzustellen.

8.3 Erbringung von Dienstleistungen

Die Organisation muss sich in der gesamten Bandbreite der FM-Funktionen einbringen, um die wirksame und effiziente Erbringung von FM-Dienstleistungen sicherzustellen.

9 Bewertung der Leistung

9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

Die Organisation muss den nach 4.3 zu überwachenden Anwendungsbereich der FM-Dienstleistungen bestimmen.

Die Organisation muss bestimmen:

- das Verhältnis zu strategischen Zielen;
- die Leistung des Facility Managements, einschließlich der finanziellen und nichtfinanziellen Leistungskriterien für die Wirksamkeit des MSS;
- was überwacht und gemessen werden muss;
- die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, sofern zutreffend, um gültige Ergebnisse sicherzustellen;
- wann die Überwachung und Messung durchzuführen ist;
- wann die Ergebnisse der Überwachung und Messung zu analysieren und zu bewerten sind.

Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis der Ergebnisse aufbewahren.

Die Organisation muss die Leistung und die Wirksamkeit des FM-Managementsystems bewerten.

Die Organisation muss einen Rahmen schaffen, anhand dessen ihre Leistung auf Grundlage ausgewählter Indikatoren aus dem gesamten Anwendungsbereich ihrer Arbeit organisiert und berichtet werden kann.

9.2 Internes Audit

9.2.1 Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um Informationen darüber zu erhalten, ob das FM-Managementsystem:

- a) die Anforderungen:
 - der Organisation an ihr FM-Managementsystem;
 - dieser Internationalen Norm erfüllt;
- b) wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.

9.2.2 Die Organisation muss:

- a) ein oder mehrere Auditprogramme planen, aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, einschließlich der Häufigkeit von Audits, Methoden, Verantwortlichkeiten, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung. Das Auditprogramm muss die Bedeutung der betroffenen Prozesse und die Ergebnisse vorheriger Audits berücksichtigen;
- b) für jedes Audit die Auditkriterien sowie den Umfang festlegen;
- c) Auditoren so auswählen und Audits so durchführen, dass die Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses sichergestellt ist;
- d) sicherstellen, dass die Ergebnisse der Audits gegenüber der zuständigen Leitung berichtet werden;
- e) dokumentierte Information als Nachweis der Verwirklichung des Auditprogramms und der Ergebnisse der Audits aufbewahren.

9.3 Managementbewertung

Die oberste Leitung der FM-Organisation muss das FM-Managementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen.

Die Managementbewertung muss folgende Aspekte behandeln:

- a) den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;
- b) Veränderungen bei externen und internen Themen, die das FM-Managementsystem betreffen;
- c) Informationen über die FM-Leistung, einschließlich Entwicklungen bei:
 - Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen;
 - Ergebnissen von Überwachungen und Messungen bei routinemäßigen FM-Tätigkeiten;
 - Ergebnissen von Überwachungen und Messungen bei nicht routinemäßigen FM-Tätigkeiten;
 - Auditergebnissen;

- d) Möglichkeiten zur fortlaufenden Verbesserung anhand von sozialen, umweltbezogenen und wirtschaftlichen Kriterien;
- e) Möglichkeiten zur Verbesserung von Dienstleistungen, Kostensenkung oder Verbesserungen der Umweltleistung;
- f) Änderungen beim Risikoprofil, bei Optionen oder Verfahrensweisen der Dienstleistungserbringung.

Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen Entscheidungen zu Möglichkeiten der fortlaufenden Verbesserung sowie zu jeglichem Änderungsbedarf am FM-Managementsystem enthalten, einschließlich:

- a) Abweichungen vom Anwendungsbereich des FM-Managementsystems;
- b) Verbesserung der Wirksamkeit des FM-Managementsystems;
- c) Änderungen von Verfahren und Steuerungen, um auf interne oder externe Ereignisse zu reagieren, die sich möglicherweise auf das FMMS auswirken können, einschließlich Veränderungen von:
 - geschäftlichen und betrieblichen Anforderungen;
 - betrieblichen Bedingungen und Prozessen;
 - gesetzlichen und behördlichen Anforderungen;
 - vertraglichen Verpflichtungen;
 - Risikohöhen und/oder Kriterien für die Risikoakzeptanz;
 - Ressourcenbedarf;
 - Anforderungen an Finanzierung und Budget;
- d) wie die Wirksamkeit der Steuerungen gemessen wird.

Die FM-Organisation muss dokumentierte Information als Nachweis der Ergebnisse der Managementbewertung aufbewahren.

Die FM-Organisation muss:

- die Ergebnisse der Managementbewertung den relevanten interessierten Parteien mitteilen;
- die geeigneten Maßnahmen in Bezug auf diese Ergebnisse ergreifen.

10 Verbesserung

10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen

Wenn eine Nichtkonformität auftritt, muss die FM-Organisation:

- a) darauf reagieren und, falls zutreffend:
 - Maßnahmen zur Überwachung und zur Korrektur ergreifen;
 - mit den Folgen umgehen;

- b) die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Beseitigung der Ursache von Nichtkonformitäten bewerten, damit diese nicht erneut oder an anderer Stelle auftreten, und zwar durch:
 - Überprüfen der Nichtkonformität;
 - Bestimmen der Ursachen der Nichtkonformität;
 - Bestimmen, ob vergleichbare Nichtkonformitäten bestehen oder möglicherweise auftreten könnten;
- c) jegliche erforderliche Maßnahme einleiten;
- d) die Wirksamkeit jeglicher ergriffener Korrekturmaßnahme überprüfen;
- e) sofern erforderlich, das FM-Managementsystem ändern.

Korrekturmaßnahmen müssen den Auswirkungen der aufgetretenen Nichtkonformitäten angemessen sein.

Die Organisation muss dokumentierte Information aufbewahren, als Nachweis:

- der Art der Nichtkonformität sowie jeder daraufhin getroffenen Maßnahme;
- der Ergebnisse jeder Korrekturmaßnahme.

10.2 Vorbeugungsmaßnahmen

Die Organisation muss Prozesse festlegen, um potenzielle Lücken bei der Dienstleistungserbringung und der FM-Leistung proaktiv zu identifizieren und die Notwendigkeit proaktiver Maßnahmen zu bewerten.

Wenn eine potenzielle Lücke bei der Dienstleistungserbringung und/oder der FM-Leistung festgestellt wird, muss die Organisation die Anforderungen nach 10.1 anwenden.

10.3 Fortlaufende Verbesserung

Die Organisation muss die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit ihres FM-Managementsystems fortlaufend verbessern.

Die FM-Organisation muss einen fortlaufenden positiven Ansatz zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung interner und externer Faktoren zeigen, die ihre Dienstleistungen beeinflussen, und nach Innovation streben, einschließlich der Umsetzung neuer Lösungen und Veränderungen ihrer Arbeitsverfahren und Ergebnisse zugunsten neuer Lösungen und Veränderungen ihrer Arbeitsverfahren und Ergebnisse zugunsten der Demand-Organisation.

Anhang A (informativ)

Leitfaden zur Anwendung dieser Internationalen Norm

A.4 Kontext der Organisation

A.4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Eine erfolgreiche FM-Organisation muss die gesamten Pläne zur Dienstleistungserbringung mit den Hauptzielen der Demand-Organisation abstimmen.

Das *Bestimmen und Festlegen relevanter Themen* umfasst einen Prozess der Analyse, des Verstehens und der Überprüfung grundlegender Themen im Hinblick auf die Tätigkeiten der Demand-Organisation:

- die wettbewerbliche Umgebung;
- ihre werttreibenden Faktoren (einschließlich Kosten-Nutzen-Analyse);
- jeglichen Bedarf für die Flexibilität der Ressourcen;
- Geschäftsrisiken;
- die Zuverlässigkeit der Lieferkette und das Risiko übermäßiger Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten;
- betriebliche Wechselbeziehungen innerhalb der Demand-Organisation;
- missionsbezogene Kritikalität von FM-Tätigkeiten;
- die Verfügbarkeit und Fähigkeit von Liefermöglichkeiten;
- unternehmenseigene Politiken (z.B. umwelt- und unternehmensbezogene Verantwortlichkeit); Compliance-Anforderungen und vorhergesehene Entwicklungen in diesem Bereich;
- Organisationskultur und Führungsstil;
- Berichtsanforderungen und Managementinformationssysteme;
- Unternehmensziele;
- Innovation;
- die immobilienbezogene und die FM-Strategie;
- den Immobilienbestand;

(angepasst nach ISO 41012)

ANMERKUNG Siehe auch 6.1.

Das *Dokumentieren des FM-Managementsystems* umfasst die Schaffung erläuternder Aufzeichnungen (in Hardcopy oder Bildschirmausgabe [en: soft copy]), die:

- für Art, Ausmaß und Auswirkungen der Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen geeignet sind;
- eine Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung einschließen;
- eine Verpflichtung einschließen, sämtlichen Anforderungen zu entsprechen, die die Demand-Organisation anmeldet, im Hinblick auf die Lebensqualität von Personen und die Produktivität des Kerngeschäfts;
- erklären, wie die Systemziele zu erreichen sind und wer verantwortlich ist;
- einen Rahmen zur Festlegung und Überprüfung von FM-Zielen bereitstellen;
- umgesetzt und aufrechterhalten werden;
- allen interessierten Parteien bekannt gemacht werden;
- denjenigen zur Verfügung gestellt werden, die für die Durchführung ihrer Arbeiten Zugang zu ihnen benötigen.

Externe Themen sind Themen, die außerhalb der direkten Kontrolle oder Verantwortlichkeit der Organisation liegen, die sich jedoch möglicherweise auf ihren Betrieb und ihre Ressourcen auswirken können.

Interne Themen sind Themen, die der direkten Kontrolle der Organisation unterstehen und für die sie verantwortlich ist.

Relevant für ihren Zweck kann jedes Thema sein, das sich auf ihre Ziele, Ressourcen, Zeitplanung oder jeden Aspekt der Dienstleistungserbringung innerhalb des Anwendungsbereichs des FM-Managementsystems auswirkt.

Beabsichtigte Ergebnisse des Systems sollten in ein Dokument aufgenommen werden, das den Anwendungsbereich des FM-Managementsystems identifiziert. Dieses sollte möglichst deutlich die Kernergebnisse, die von der wirksamen Erbringung von FM-Dienstleistungen herrühren, in objektiver (messbarer) Weise darlegen.

A.4.2 Verstehen des strategischen Ziels, der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

A.4.2.1 Allgemeines

Interessierte Parteien: Es kann keine definitive Liste der interessierten Parteien geben. Interessierte Parteien dürfen Einzelpersonen, förmliche oder informelle Organisationen sein.

Strategische Ziele sind langfristige Ziele, deren Wirkung für alle anderen Tätigkeiten in der Organisation Richtung und Prioritäten setzend ist.

Bedürfnis ist eine spezifische oder abstrakte Erwartung, die wesentlich ist, um das Erreichen des Hauptzwecks und der Hauptziele zu ermöglichen [Quelle: ISO 41011:2017]. Es wird darauf hingewiesen, dass ein Bedürfnis nicht durch die interessierte Partei ausdrücklich angegeben worden sein könnte und von der FM-Organisation im Ergebnis einer nach A.4.1 durchgeführten strategischen Analyse verstanden worden sein kann. Es ist wichtig sicherzustellen, dass nicht nur ausdrückliche Anforderungen identifiziert werden, sondern auch implizierte Bedürfnisse durch das FM-Managementsystem identifiziert und erfüllt werden.

Das bedeutet nicht, dass Bedürfnisse strategischer Art sein müssen: sie können jedes Ergebnis sein, das einer interessierten Partei berechtigterweise aus dem FM-Managementsystem zukommt.

Das *Verstehen der Bedürfnisse und Erwartungen ist erforderlich*, um die geeignetste(n) Funktionsweise, Prioritäten und Ziele des FM-Managementsystems festzulegen.

Obwohl alle interessierten Parteien Bedürfnisse haben, erhalten die Bedürfnisse von staatlicher Seite und von Demand-Organisationen üblicherweise Vorrang, obwohl in einigen Fällen Ausnahmen bestehen dürfen.

A.4.2.2 Interessierte Parteien

Im Allgemeinen gehört zu den Merkmalen interessierter Parteien, dass sie an einigen oder allen nachstehend angegebenen organisationseigenen Zusammenhängen oder Ergebnissen interessiert sind oder von ihnen beeinflusst werden:

- an die Organisation gelieferte Waren oder Dienstleistungen;
- Beschäftigung oder Schulung;
- Umweltbedingungen;
- von der Organisation empfangene Waren oder Dienstleistungen;
- Aufrechterhaltung von Aufzeichnungen über Tätigkeiten, Betriebsgenehmigungen usw.;
- finanzielle(r) Kosten und Nutzen;
- Verträge mit der Organisation;
- Übereinstimmung;
- Kommunikation.

A.4.2.3 Compliance-Anforderungen

Wenn ein FM-Management für Tätigkeiten und Registrierungen im Hinblick auf Übereinstimmung und Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit verantwortlich ist, die außerhalb der Haupttätigkeiten des Kerngeschäfts liegen, sollte es:

- alle rechtlichen, gesetzlichen, behördlichen Anforderungen und Lizenzierungsanforderungen identifizieren, die in Zusammenhang mit den Tätigkeiten stehen;
- ein Protokoll zu Compliance-Aufzeichnungen, ihrem Standort und dem Datum der Tätigkeit erstellen und aufrechterhalten;
- alle Betriebsrisiken und Tätigkeiten zur Reaktion auf einen Zwischenfall ausführlich beschreiben, einschließlich Tätigkeiten zu Notfallmanagement, Umweltmanagement sowie zu Sicherheit und Wohlbefinden.

A.4.2.4 Anforderungen an einen Plan zur Dienstleistungserbringung

Ein Plan zur Dienstleistungserbringung beschreibt, wie die geforderten Dienstleistungen zu erbringen sind.

Der Plan zur Dienstleistungserbringung legt für jede Dienstleistung mindestens dar:

- wer eine Anfrage für eine Dienstleistung auslösen und bestätigen darf;

- die geplante Hauptzeit ab dem Zeitpunkt des Eingangs der Dienstleistungsanfrage (nicht ab deren Absendung) bis zur erbrachten Dienstleistung;
- die Mobilisierungsprozesse;
- welche Organisation die Dienstleistung erbringen wird;
- welche Ressourcen verfügbar sein müssen, um die Dienstleistung rechtzeitig zu liefern;
- wann und wo die Erbringung stattfinden wird;
- ob bei Routinelieferung zusätzliche Kosten entstehen und wer gegebenenfalls dafür aufkommt;
- ob Veränderungen bei Menge, Geschwindigkeit oder Qualität der Reaktion möglich sind, und wie die Änderungen gegebenenfalls vorgenommen werden können und zu welchen Kosten;
- die Demobilisierungsprozesse;

Der Plan zur Dienstleistungserbringung legt nicht dar:

- Leistungsniveaus oder Qualitätsziele;
- messbare Ergebnisse;
- vertragliche Verpflichtungen.

Die Bestandteile des Plans zur Dienstleistungserbringung dürfen in *Leistungsvereinbarungen* oder in *Leistungszielen* widergespiegelt oder wiederholt werden.

A.4.3 Bestimmen des Anwendungsbereichs des FM-Managementsystems

Der *Anwendungsbereich* ist die Gesamtheit der im Managementsystem enthaltenen Tätigkeiten.

Die *Bestimmung des Anwendungsbereichs des Systems* umfasst:

- das Feststellen und Verstehen des größtmöglichen Anwendungsbereichs (umfassend) des Systems;
- das Feststellen von Prozessen, organisationseigenen Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen, Standorten/Facilities, Überwachung und Verbesserungen, für die das FM-Managementsystem gilt. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Festlegung, wie die Ergebnisse zu erreichen sind NICHT im Prozess der Festlegung des Anwendungsbereichs enthalten ist;
- das Priorisieren der Tätigkeiten, die für die Ergebnisse wichtig sind, die von den interessierten Parteien infolge der Analyse nach A.4.1 und A.4.2 gefordert werden.
- sicherzustellen, dass das System langfristige (gesamter Lebenszyklus) Bedürfnisse behandelt;
- sicherzustellen, dass das System die geforderte Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit bietet;
- festzustellen und zu verstehen, in welchem Zusammenhang das geplante FM-Managementsystem zu anderen Systemen steht oder Eingaben aus diesen erfordert oder Ergebnisse an andere Systeme liefern muss, einschließlich förmlichen Managementsystemen (wie ISO 9001).

Das *Kommunizieren des Anwendungsbereichs* umfasst:

- alle Parteien oder Einheiten festzustellen, die dem System entsprechen müssen;

- die Kommunikation von Nachrichten so zu erstellen, dass sie für jede Partei/Einheit geeignet sind;
- Die Verwendung mehrerer Kommunikationsmittel und -kanäle, um sicherzustellen, dass die Hauptmeldungen deutlich, stets verfügbar sind und regelmäßig wiederholt werden;
- das Nachprüfen und Bestätigen des Verständnisses in geeigneten Zeitabständen.

Da das FM die Integration einer Reihe von Dienstleistungen und die Anwendung von Managementverfahren auf diese einschließt, können die Grenzen und der Anwendungsbereich sehr weit gefasst sein.

A.4.4 FM-Managementsystem

Das *Aufbauen des FM-Managementsystems* umfasst:

- das Entwickeln von Prozessen, die der Organisation ermöglichen, in geeigneter Weise auf die Eingaben aus anderen identifizierten Systemen (A.4.3) und von interessierten Parteien (A.4.1) zu reagieren;
- das Festlegen der Ergebnisse, die zum Erfüllen der identifizierten Bedürfnisse erforderlich sind;
- das Dokumentieren sowohl der Bedürfnisse als auch der Ergebnisse.

Das *Verwirklichen des Systems* umfasst:

- Planung von Tätigkeiten, wie nach A.6;
- Ressourcenbeschaffung und Kommunikation, wie nach A.7;
- die Arbeitsgänge nach A.8.1.

Das *Aufrechterhalten und die fortlaufende Verbesserung des Systems* umfassen:

- Bewertung der Leistung nach A.9;
- Verbesserung nach A.10.

Der Inhalt des Systems sollte einschließen:

- ein vollständiges Prozessmodell oder einen vollständigen Prozessablaufplan für die FM-Tätigkeiten;
- eine Verfahrensweise für die Identifizierung von kritischen Entscheidungspunkten und des damit verbundenen Informationsbedarfs (siehe auch A.10.3);
- einen Informations-Auditplan, um sicherzustellen, dass die Information mit dem Geschäftskontext und den Geschäftszielen in Einklang steht, aktualisiert und zuverlässig ist, sowie dass der gesamte entscheidende Informationsbedarf identifiziert und allen interessierten Parteien bei Bedarf verfügbar gemacht wird;
- Prozesse, um derartige Informationen dem organisationseigenen Zyklus der fortlaufenden Verbesserung zu geeigneten Zeitpunkten bereitzustellen, wie für den Erfolg und die Entwicklung der Organisation erforderlich;
- die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Ergebnissen, die sowohl für dieses Managementsystem als auch für das System der Demand-Organisation von Wert sind.

A.5 Führung

A.5.1 Führung und Verpflichtung

Führung und Verpflichtung sind bezüglich des FM-Managementsystems wesentlich, um sicherzustellen, dass die gesamte Organisation das System befolgt und zu ihm beiträgt.

Das kann erreicht werden, indem sichergestellt wird, dass:

- die *Organisationskultur* einen verantwortungsvollen Umgang mit Assets und Dienstleistungen fördert und zu ihm ermutigt, einen langfristigen Ansatz zu kostenwirksamem Arbeiten unterstützt und Funktionen zum Nutzen der organisationseigenen Mission integriert;
- die *Politik (allgemein) und Ziele (Ergebnisse)* an die in A.4 identifizierten und dargelegten strategischen Ziele angepasst sind;
- die *Integration von Systemanforderungen* durch den Systementwicklungsprozess nach A.4.3 und A.4.4 erreicht wird;
- die *Ressourcen* wie nach A.7.1 und A.8.1 geplant werden und verfügbar sind;
- die *Kommunikation* des Systems an jeden, der darin arbeiten oder es unterstützen muss erreicht wird, wie nach A.7.4 und A.8.2;
- die *Kommunikation* des Systems, der Prozesse und Vorteile an die oberste Leitung stattfindet (wie nach A.7.4), damit diese das System versteht und unterstützt und auch die Änderungs- und Verbesserungsprozesse nach A.10 zu beeinflussen versteht;
- die *Messung und Berichterstattung* von Ergebnissen nach A.9 erfolgt;
- das *Management des Personals für die Dienstleistungserbringung und Dienstleistungsanbieter* einschließt, dass ihre Übereinstimmung mit und ihr Beitrag zu dem System und seiner Verbesserung sichergestellt ist;
- *interne Abteilungen* für den gemeinsamen Erfolg zusammenarbeiten und nicht ihre eigenen Ziele auf Kosten des Erfolgs der gesamten Organisation verfolgen;
- die *fortlaufende Verbesserung* in der Organisationskultur eingebettet ist, wie nach A.10;
- das *Risikomanagement* einheitlich, gründlich und regelmäßig, wie nach A.9 durchgeführt wird.

A.5.2 Politik

Der Zweck einer FM-Politik besteht in der Bereitstellung einer langfristigen Aussage, die:

- Klarheit zu den Prioritäten schafft;
- das Verhältnis zwischen FM-Organisation und der Demand-Organisation für beide Parteien und alle anderen festlegt, die Teile des Plans erfüllen müssen;
- festlegt, welche Bereichsziele gesetzt werden sollten (aber keine spezifischen Ziele festlegt, die sich von Zeit zu Zeit ändern dürfen);
- für alle Facilities im Anwendungsbereich der Dienstleistungen gilt und Parameter festlegt, innerhalb derer die Planung und die Arbeiten zur Dienstleistungserbringung an jeder einzelnen Facility durchgeführt werden können.

Damit die FM-Politik nützlich ist, sollte sie:

- in Formaten veröffentlicht werden; die an jedem Standort zugänglich sind;
- interessierten Parteien (soweit zutreffend) zugänglich sein (siehe 4.3.A);
- regelmäßig aktualisiert werden;
- bezüglich aller Änderungen dem Personal und Dienstleistungsanbietern kommuniziert werden, damit ein deutliches Verständnis der Anforderungen der Politik sichergestellt wird;
- keinen anderen Politiken in der Organisation widersprechen (z. B. Personalpolitik oder Beschaffungs-politik);
- keinen anderen relevanten Politiken in der Organisation widersprechen.

A.5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Das *Zuweisen relevanter Rollen* umfasst:

- einen Überblick darüber zu geben, welche Rollen für das FM-Managementsystem relevant sind. Das könnte Rollen einschließen, die vollständig dem System gewidmet sind oder Rollen, die nur teilweise einbezogen sind;
- Klarheit und Einheitlichkeit in der Art und Weise, wie Rollenbeschreibungen in Bezug auf das System dargelegt werden;
- Zuteilung der Verantwortlichkeit für die Konformität spezifischer Elemente des Systems;
- Zuteilung der Befugnis, Maßnahmen einzuleiten, Veränderungen vorzuschlagen oder auf Ergebnisse von Elementen des Systems zu reagieren;

Verantwortlichkeit sollte:

- eindeutig festgelegt sein;
- ausschließlich eine Rolle aufweisen, die für die Übereinstimmung mit jedem festgelegten Teil des Systems verantwortlich ist;
- ausschließlich eine Rolle aufweisen, die für die Leistung und Übereinstimmung des gesamten Systems verantwortlich ist.

Die Person, die die Gesamtverantwortlichkeit für das FM-Managementsystem trägt, sollte:

- sicherstellen, dass das System den strategischen Zielen der Organisation dient und nicht lediglich zum Zweck der Übereinstimmung mit sich selbst besteht;
- Prozesse umsetzen, um sicherzustellen, dass das System den Anforderungen nach dieser Norm entspricht;
- routinemäßige periodische Überprüfungen des Systems und der Konformität zeitlich planen;
- sicherstellen, dass geeignete Informationen verfügbar sind, um bestätigen zu können, dass die Systemprozesse korrekt dokumentiert und an die FM-Politik der Organisation und die entsprechenden Ziele angepasst sind;

- überprüfen und bestätigen, dass hinsichtlich der Leistung des FM-Managementsystems eine angemessene Berichterstattungsroutine an die oberste Leitung der Organisation besteht;
- sicherstellen, dass diese Berichterstattung jegliche Änderungen von Verantwortlichkeiten und Befugnissen einschließt;
- routinemäßige periodische Aktualisierungen des FM-Plans zeitlich planen;
- die Beschaffungsstrategien und -verfahren anpassen, um sicherzustellen, dass eingesetzte Dienstleistungsanbieter Erfahrungen mit Managementsystemnormen besitzen und nachweisbar fähig sind, diesen zu entsprechen;
- mit Dienstleistungsanbietern kommunizieren oder, falls erforderlich, Dienstleistungsanbieter und ihr Personal schulen, um sicherzustellen, dass sie verstehen, was die Ziele des Systems sind, wie diesem zu entsprechen ist, wie Änderungen und Verbesserungen daran vorgeschlagen werden und den Nutzen, den sie aus der Unterstützung des Systems ziehen.

A.6 Planung

A.6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Die *Bestimmung der Risiken* umfasst (siehe ISO 31000):

- das Berücksichtigen der Themen nach 4.1 und der Anforderungen nach 4.2;
- das Verständnis, dass Risiken häufig mittels einer Kombination der Folgen eines Ereignisses (einschließlich Änderungen der Umstände) und der damit verbundenen Wahrscheinlichkeit seines Eintretens beschrieben werden sowie anhand ihrer Auswirkungen, im Fall ihres Eintretens, auf Arbeiten und Personen (behandelt Risikomanagement);
- das Identifizieren der Chancen und Bedrohungen;
- das Überprüfen der Risikoarten und -niveaus, sobald eine erhebliche Veränderung der Umstände eintritt.

Risiken können nach den folgenden Themenbereichen oder anderen weitläufigen Kriterien (siehe ISO 45001) betrachtet werden:

- technisch;
- finanziell;
- umweltbezogen;
- sozial;
- politisch;
- kommerziell;
- bezogen auf das Ansehen;
- organisationsbezogen.

Das *Sicherstellen von beabsichtigten Ergebnissen* umfasst:

- ein Verständnis der Kriterien, die eine bestimmte Reaktion auf ein Risiko auslösen sollten;
- sicherzustellen, dass geeignete Ressourcen für eine Reaktion innerhalb des geforderten Zeitrahmens verfügbar sind;
- sicherzustellen, dass das Personal angemessen geschult ist;
- dass diese Maßnahmen in den FM-Managementsystem-Prozess integriert und dort umgesetzt werden;

Das *Erreichen fortlaufender Verbesserung* beim Risikomanagement umfasst:

- aus der Erfahrung mit anderen Facilities und anderen Organisationen zu lernen, die in Geschäftsfeldern der Demand-Organisation tätig sind;
- die Verbesserung der Identifizierung von Chancen und Bedrohungen;
- das Abhalten von Überprüfungen im Nachgang von Ereignissen, um die gewonnenen Erkenntnisse zu identifizieren;
- Zusammenarbeit mit staatlichen Sicherheits- und Notdiensten bezüglich bestehenden und sich abzeichnenden Risiken;
- Zusammenarbeit mit den internen Risikoplanungsfunktionen der Demand-Organisation.

Die *Planung von Maßnahmen, um auf identifizierte Chancen und Bedrohungen zu reagieren*, umfasst:

- das Beurteilen:
 - der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines identifizierten Risikos;
 - der wahrscheinlichen Auswirkung eines Eintretens;
 - der Abwägung möglicher Maßnahmen, um die Wahrscheinlichkeit eines Eintretens zu verhindern oder zu senken;
 - der Abwägung möglicher Maßnahmen, um die Auswirkung eines Eintretens zu verringern (d. h. Minderung);
 - des Grads der Annehmbarkeit jedes Restrisikos;
- das Erarbeiten von Plänen zur Umsetzung der identifizierten Vorbeugungsmaßnahmen;
- das Erarbeiten von Plänen für die Einleitung und Umsetzung der Risikobewältigung (z. B. Notfallplanungen);
- das Erarbeiten von Plänen zur Bereitstellung zeitweiliger Betriebsfähigkeit nach einem Risiko-Ereignis (z. B. Pläne zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit, siehe ISO 22301)
- das Erarbeiten von Plänen, um die Dienstleistungen schnellst möglich in vollem Umfang wiederherzustellen (z. B. Wiederherstellungspläne);
- die Integration dieser sämtlichen Pläne in FM-Prozesse;

- sicherzustellen, dass dokumentierte Informationen verfügbar sein werden, um zu bewerten, ob die Reaktionen auf Risiken wirksam waren (siehe 7.5).

Die Organisation sollte bestimmen, wie die Themen nach 6.1 und die Anforderungen nach 4.2 behandelt werden. Das sollte die Bewertung des Bedarfs für einen Maßnahmenplan einschließen und falls erforderlich:

- diese Maßnahmen in den FM-Managementsystem-Prozess integrieren;
- die Maßnahmen wie beschrieben und soweit geeignet umsetzen;
- sicherstellen, dass dokumentierte Informationen verfügbar sein werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bewerten (siehe 7.5).

A.6.2 FM-Ziele und Planung zu deren Erreichung

Die *Planung von Zielen* umfasst:

- das Verfahren und die Kriterien für die Entscheidungsfindung festzulegen;
- Tätigkeiten und Ressourcen zu priorisieren, um die Ziele zu erreichen;
- die Prozesse zu verstehen und zu dokumentieren, die beim Management von Facilities über deren gesamten Lebenszyklus anzuwenden sind;
- welche die entscheidenden Hauptergebnisse für die interessierten Parteien sind;
- wann und/oder wie oft diese erreicht werden müssen;
- sicherzustellen, dass Ergebnisse messbar sind und die Art und Weise in der sie bewertet und berichtet werden.

Das *Berücksichtigen von Anforderungen interessierter Parteien* umfasst:

- Diskussion und (möglicherweise) Verhandlung mit den identifizierten interessierten Parteien (wie nach A.4.2);
- die Ergebnisse dieser Diskussionen zu dokumentieren;
- die Ergebnisse dieses Prozesses an die interessierten Parteien zu kommunizieren;
- die vereinbarten Anforderungen in die verschiedenen Politiken und Pläne einzubeziehen, soweit geeignet.

Die *Planung, wie Ziele zu erreichen sind*, umfasst das Bestimmen und Dokumentieren:

- wie diese Planung sich in andere Planungstätigkeiten integriert, einschließlich finanzieller, personalbezogener und anderer Unterstützungsfunktionen;
- des Verfahrens und der Kriterien für:
 - die Entscheidungsfindung;
 - das Setzen von Prioritäten für die erforderlichen Tätigkeiten und Ressourcen;

- der Prozesse, die beim Management von Facilities über deren gesamten Lebenszyklus anzuwenden sind:
 - was getan wird;
 - welche Ressourcen erforderlich sind;
 - wer verantwortlich ist;
 - wie häufig sie stattfinden werden;
 - wann sie abgeschlossen sein werden;
 - wie die Ergebnisse bewertet werden;
- der finanziellen und nicht finanziellen Folgen des FM-Plans.

A.6.3 Planungshorizonte

Die Organisation sollte kurz-, mittel- und langfristige Pläne erarbeiten, um unterschiedliche Planungshorizonte für die Demand-Organisation zu behandeln.

Planungshorizonte sind die zeitlichen Rahmen, für die eine Organisation in ihrer Geschäftsplanung vorausplanen sollte und in denen vor der Umsetzung spezifischer Maßnahmen Geschäftsentscheidungen gefällt werden müssen.

Geeignete Planungshorizonte sind die Planungshorizonte, die von der Organisation als Teil ihrer Geschäftsplanung festgelegt sind.

Auf einer betrieblichen Ebene sollten *Planungshorizonte* der Hauptzeit Rechnung tragen oder die Dauern feststellen, die Arbeitsgruppen der Dienstleistungserbringung benötigen, um eine Tätigkeit zu planen, die Ressourcen zu beschaffen und eine Tätigkeit durchzuführen.

Die *Wirksamkeit* umfasst diesbezüglich:

- das Verständnis, wie lange die Organisation für die Entscheidungsfindung benötigt;
- das Beschleunigen sämtlicher erforderlichen Informationen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung;
- die zeitliche Planung der Ressourcenverfügbarkeit, um die Zielergebnisse im Rahmen der vereinbarten Kostenbeschränkungen zu erreichen;
- das Planen von Aufgaben, um den Abschluss im optimalen Zeit- und Kostenrahmen sicherzustellen.

A.7 Unterstützung

A.7.1 Ressourcen

Ressourcen umfassen:

- Personen (siehe auch A.7.2);
- Dienstleistungsanbieter;
- Werkstoffe;

- Finanzierung;
- Werkzeuge und Einrichtungen.

Die *Bestimmung des Ressourcenbedarfs* umfasst:

- die Höhe der Nachfrage im Sinne von Menge und Qualität zu beurteilen;
- ein Verständnis der Logistik, um Personal und Material zum Lieferpunkt zu bringen.

Das Beurteilen des Personalbedarfs:

- Wie viele Personen sind erforderlich, um die Dienstleistung zu erbringen, ausgehend vom größtmöglichen Beitrag jedes Mitarbeiters zum Arbeitsumfang?
- Wie sind die Personen verteilt?
- Welche besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen sind erforderlich (wie in A.7.2 dargelegt)?
- Auswahl, Führung und Schulung der richtigen Personen;
- Sind Zertifizierungen erforderlich?
- Wie werden die Personen beaufsichtigt?

Das Beurteilen der Finanzierungsanforderung:

- Welche Finanzierung wird für die gewünschten Dienstleistungen erforderlich sein, im Sinne der Stückkosten je Komponente der erbrachten Dienstleistung?
- Welche Finanzierung ist verfügbar?
- Reicht die Finanzierung aus, um sowohl den Betriebsbedarf als auch den langfristigen Bedarf der Facility und/oder den FM-Dienstleistungsplan zu decken?
- Wie ist die Finanzierung verteilt, d. h., Gehälter zu Materialien und zu anderen nicht gehaltsbezogenen Ausgaben?

Beurteilen der erforderlichen Materialien, Einrichtungen und Werkzeuge:

- Welche Einrichtung wird erforderlich sein, um die Dienstleistungen zu erbringen?
- Woher stammen die Spezialeinrichtungen, die nicht üblicherweise vorrätig sind?
- Welche speziellen Schulungen und/oder Sicherheitsvorkehrungen sind für Einrichtungen oder Werkzeuge erforderlich?

Die *Ressourcenbeschaffung* umfasst:

- Bezugnahme auf die FM-Politik und den Plan zur Dienstleistungserbringung;
- dass idealerweise die Prozesse nach ISO 41012 angewendet werden;
- Verständnis der Planungshorizonte (wie in A.6 dargelegt);

Die *Ressourcenaufsicht* umfasst:

- das Verständnis des wirksamen Steuerungsbereichs von aufsichtführendem Personal, unter Berücksichtigung:
 - des Standorts der Tätigkeiten;
 - des Zeitpunkts der Lieferung;
 - der Art der Arbeit;
 - der Art der Nutzer;
 - der erforderlichen Fertigkeiten und Erfahrung, um eine sinnvolle Aufsicht über befähigtes Lieferpersonal zu bieten;
- klare Linien der Berichterstattung;
- das Kommunizieren von Erwartungen zu Dienstleistungsqualität und Zeitplanung;
- das Delegieren von Befugnissen für die Steuerung und Datenberichterstattung an Aufsichtführende;

Überwachung von Ressourcen umfasst das Verständnis des Folgenden:

- Was sind die leistungsbezogenen Maßnahmen im allgemeinen Sinne?
- Was sind die zu überwachenden spezifischen Maßnahmen (siehe nachstehend Datensammlung)?
- Welche Daten werden gesammelt?
- Wie werden die Daten gesammelt?
- Wie werden die Daten gespeichert und für die Analyse wiederaufbereitet?
- Wer wird die Daten analysieren?
- Wer wird die sich daraus ergebenden Berichte verwenden?

Das *Datensammeln* umfasst das Verständnis des Folgenden:

- Welche Daten sind für die Beurteilung der Dienstleistung erforderlich?

ANMERKUNG Das könnte die Verwendung von FM-Technologie einschließen, um Tätigkeit und Produktivität nachzuverfolgen, aber keine Einzelheiten dazu, was im System geführt und gesteuert wird.

- Wie groß ist die Facility? Das könnte in Form der Fläche, Höhe oder anderer quantitativer Größenangaben oder der Beschreibung der Nutzungen der Facilities angegeben werden.
- Gibt es besondere Bestandteile oder Gegenstände in der Facility, die aufgeführt werden sollten?
- Welche Anforderungen an die Berichterstattung bestehen entweder hinsichtlich Kunden, Demand-Organisation, Personal oder anderen interessierten Parteien?
- Gibt es Informationen, die vertraulich/intern bleiben müssen und warum?