

DIN EN ISO 41014

ICS 03.080.10

Einsprüche bis 2020-03-24

Entwurf**Facility Management –
Entwicklung einer Facility Management Strategie (ISO/DIS 41014:2020);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 41014:2020**

Facility management –
Development of facility management strategy (ISO/DIS 41014:2020);
German and English version prEN ISO 41014:2020

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2020-01-24 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 Raumluftechnik sowie deren Sicherheit (NHRs), 10772 Berlin, Saatwinkler Damm 42/43, 13627 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 112 Seiten

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

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 41014:2020) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von SN (Norwegen) gehalten wird.

Das zuständige deutsche 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 beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 10004	siehe	DIN ISO 10004
ISO 14005	siehe	DIN EN ISO 14005
ISO 14044	siehe	DIN EN ISO 14044
ISO 22301	siehe	DIN EN ISO 22301
ISO 26000	siehe	DIN ISO 26000
ISO 31000	siehe	DIN ISO 31000
ISO 37500	siehe	DIN ISO 37500
ISO 41001	siehe	DIN EN ISO 41001
ISO 41011	siehe	DIN EN ISO 41011
ISO 41012	siehe	DIN EN ISO 41012
ISO/IEC 27001	siehe	DIN EN ISO/IEC 27001

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 14005, *Umweltmanagementsysteme — Leitlinien für einen flexiblen Ansatz zur phasenweisen Verwirklichung*

DIN EN ISO 14044, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Anforderungen und Anleitungen*

DIN EN ISO 22301, *Sicherheit und Resilienz — Business Continuity Management System — Anforderungen*

DIN EN ISO 41001, *Facility Management — Managementsysteme — Anforderungen mit Anleitung für die Anwendung*

DIN EN ISO 41011, *Facility Management — Begriffe*

DIN EN ISO 41012, *Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen*

DIN EN ISO/IEC 27001, *Informationstechnik — Sicherheitsverfahren — Informationssicherheitsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN ISO 10004, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden zur Überwachung und Messung*

DIN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

DIN ISO 31000, *Risikomanagement — Leitlinien*

DIN ISO 37500, *Leitfaden Outsourcing*

— Leerseite —

Facility Management — Entwicklung einer Facility Management Strategie (ISO/DIS 41014:2020)

Facility management — Development of facility management strategy (ISO/DIS 41014:2020)

ICS:

Deskriptoren:

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

STD Version 2.9p

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort.....	5
Vorwort.....	6
Einleitung.....	7
1 Anwendungsbereich.....	10
2 Normative Verweisungen.....	10
3 Begriffe und Abkürzungen.....	10
3.1 Facility Management-bezogene Begriffe.....	10
3.2 Assetbezogene Begriffe.....	11
3.3 Personenbezogene Begriffe.....	11
3.4 Begriffe bezogen auf Sourcing.....	12
3.5 Prozessbezogene Begriffe.....	12
3.6 Finanzbezogene Begriffe.....	13
3.7 Begriffe bezogen auf das allgemeine Geschäft.....	13
3.8 Messungsbezogene Begriffe.....	15
3.9 Abkürzungen.....	15
4 Verständnis der Nachfrageorganisation.....	15
4.1 Organisation.....	15
4.1.1 Struktur.....	17
4.1.2 Humankapital.....	17
4.1.3 Wertesystem und Unternehmenskultur.....	17
4.1.4 Managementstil.....	18
4.2 Lenkung.....	18
4.2.1 Eigentum und Nutzung.....	18
4.2.2 Führung.....	18
4.2.3 Vorschriften und Konformität.....	19
4.2.4 Richtlinien und Verfahren.....	19
4.2.5 Reife der Aktivitäten, Prozesse und Systeme.....	19
4.3 Zusammenhang.....	19
4.3.1 Geschäftsstrategie.....	19
4.3.2 Ziele, Erfordernisse, Einschränkungen und Werttreiber.....	20
4.3.3 Messen von Erfolg.....	21
4.3.4 Leistungskennzahlen.....	21
4.3.5 Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	21
4.3.6 Beziehung zwischen Kern- und Nicht-Kernaktivitäten.....	22
4.3.7 Zielbetriebsmodell.....	22
4.3.8 Aktuelle und geplante Nicht-Kernaktivitäten.....	22
4.3.9 Optimierungsziele.....	23
4.3.10 Informations- und Kommunikationstechnik.....	23
4.3.11 Informationsmanagement.....	23
4.4 Risikomanagement.....	23
4.4.1 Bedrohungen und Chancen.....	23
4.4.2 Planung zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und Wiederherstellung nach einem Ausfall.....	24
4.5 Strategische Ausrichtung.....	25
5 Entwicklung von FM-Anforderungen.....	25

5.1	Aktuelles und zukünftiges Interesse an Einrichtungen	25
5.1.1	Art der Einrichtungen	26
5.1.2	Nachhaltige Raumbereitstellung.....	30
5.2	FM-Reife.....	30
5.2.1	Aktuelle Kompetenzen	31
5.2.2	Optimierungsziele.....	31
5.3	Einweisung für sanierte oder neue Einrichtungen.....	31
5.4	Stakeholder	32
5.4.1	Nutzer der Einrichtungen	32
5.4.2	Spezifikationsgrad	33
5.5	Zugänglichkeit, Inklusivität und Gleichberechtigung	33
5.6	Funktionale Anforderungen	33
5.7	Umfang der Dienstleistungen.....	33
5.7.1	Technische Dienstleistungen.....	34
5.7.2	Geschäftsunterstützung	34
5.7.3	Integrator-Modell.....	34
5.8	Dienstleistungsspezifikationen	34
5.9	Ergebnisse und Ziele	35
5.9.1	Umweltbezogene Leistung	35
5.9.2	Soziale Leistung	35
5.9.3	Wirtschaftliche Leistung	36
5.10	Dienstleistungsniveaus	36
5.11	Dienstleistungs-Lieferoptionen.....	36
5.12	Sourcing.....	37
5.12.1	Interne Bereitstellung von Dienstleistungen.....	38
5.12.2	Externe Bereitstellung von Dienstleistungen	38
5.13	Innovationen bei der Lieferung von Dienstleistungen.....	38
5.14	Marktanalyse	39
5.15	Verifizierung und Rückmeldung	39
6	Formulierung der FM-Strategie	39
6.1	Zusammenstellung der Strategie	39
6.2	Format und Inhalt	40
6.3	Budgetanforderungen.....	40
6.4	Beschaffung	41
6.5	Kommunikation und Rückmeldung	42
6.6	Umsetzungsplan.....	43
7	Management der Leistung	43
7.1	Überwachung und Steuerung der Leistung.....	43
7.2	Leistungskenngrößen	43
7.3	Leistungsmessung	44
7.4	Leistungsbeurteilung	44
7.5	Korrekturmaßnahmen.....	44
7.6	Rückmeldung und gewonnene Erkenntnisse.....	44
8	Verbesserung der Ergebnisse.....	45
8.1	Anwendung von gewonnenen Erkenntnissen.....	45
8.2	Neubewertung von Ergebnissen und Zielen	45
8.3	Aktualisierung der FM-Strategie	45
8.4	Aktualisierung der FM-Richtlinie.....	45
Anhang A (informativ) Abkürzungen (alphabetisch).....		46
Anhang B (informativ) Bedrohungen und Chancen (Beispiele)		48
Anhang C (informativ) Faktoren, die die Geschäftsstrategie beeinflussen (Beispiele)		50
Anhang D (normativ) FM-Anforderungen.....		52

Anhang E (informativ) FM-Strategie (Beispiel).....	55
E.1 Tabelle E1. Abstimmung der FM-Anforderungen auf definierte Erfordernisse (Beispiele)	55
Literaturhinweise	59

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 41014:2020) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von SN gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 41014:2020 wurde von CEN als prEN ISO 41014:2020 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO 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 staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) 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. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten 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 erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267, *Facility Management*, Arbeitsgruppe 4 erarbeitet.

Dieses ist die erste Ausgabe.

Eine Auflistung aller Teile der Normenreihe ISO 410XX ist auf der ISO-Internetseite abrufbar.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter <http://www.iso.org/members.html> zu finden.

Einleitung

0.1 Allgemeines

Facility Management (FM) integriert mehrere Disziplinen, um einen Einfluss auf die Effizienz und Produktivität der Ökonomien von Gesellschaften, Gemeinschaften und Organisationen sowie auf die Art und Weise, wie Einzelpersonen mit der bebauten Umgebung umgehen, auszuüben. FM beeinflusst die Sicherheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität vieler Gesellschaften und der Bevölkerung der Welt durch die im Rahmen von FM verwalteten und erbrachten Dienstleistungen (siehe ISO 41001).

ANMERKUNG FM ist definiert als eine organisatorische Funktion, die Personen, Ort und Prozess innerhalb der bebauten Umgebung zu dem Zweck integriert, die Qualität des Lebens von Personen und die Produktivität des Kerngeschäfts zu verbessern (siehe ISO 41011).

FM ist von strategischer Bedeutung, da es die Kerngeschäftsstrategie einer Nachfrageorganisation direkt unterstützt und es ermöglicht, ihre Ziele und Pläne durch das Management von Einrichtungen zu erreichen, die sicher, zuverlässig, effizient, kosteneffizient und nachhaltig sind.

ANMERKUNG Eine Nachfrageorganisation ist ein Unternehmen, das die Notwendigkeit und die Befugnis hat, Kosten zu tragen, um Anforderungen zu erfüllen (siehe ISO 41011); z. B. ein Gebäudeeigentümer, Betreiber, Eigentümer-Betreiber, Mieter oder in einigen Fällen ein Geschäftsführer, der im Namen eines Eigentümers handelt.

Dieses Dokument bezieht sich auf die Nachfrageorganisation und auf die Organisation, die für FM und Facility Services verantwortlich ist. Eine Unterscheidung ist aufgrund der unterschiedlichen Arten der Organisation von FM und der Erbringung von Facility Services durch Personal innerhalb der Nachfrageorganisation, durch externe Dienstleister oder eine Kombination aus beidem erforderlich.

Die Leitlinien in diesem Dokument gelten in erster Linie für das für FM verantwortliche Unternehmen. In Situationen, in denen es gegenwärtig kein formelles Unternehmen zu diesem Zweck gibt, sollte eine Person (oder Stelle) ernannt werden, die eine aktive Rolle bei der Entwicklung der Strategie für FM übernimmt.

ISO 41001 verweist auf eine Strategie für FM und setzt diese im Rahmen eines Facility Management (FM)-Managementsystems um.

Zu den Vorteilen der Entwicklung einer Strategie für FM gehören:

- ein besseres Verständnis der Ziele, Bedürfnisse und Einschränkungen der Nachfrageorganisation und einen angemessenen Ansatz für FM und Facility Services;
- verringerte Wahrscheinlichkeit einer Trennung zwischen den Zielen und Bedürfnissen der Nachfrageorganisation und den Mitteln zu ihrer Unterstützung;
- Abstimmung zwischen den FM-Anforderungen und den Kerngeschäftsaktivitäten der Nachfrageorganisation;
- Effizienzsteigerung beim Management von FM im Allgemeinen und bei der Erbringung von Facility Services im Besonderen;
- konsistente Managementpraktiken aus einer Methodik zur Entwicklung einer Strategie für FM, die transparent, reproduzierbar und messbar ist;
- eine Ausgangsbasis für die Messung der Verbesserung der operativen Effektivität von FM und seines Beitrags zum Kerngeschäft der Nachfrageorganisation;

- Beitrag zur Kosteneffizienz der Nachfrageorganisation und gegebenenfalls ihrer Wettbewerbsfähigkeit;
- Beitrag zur Nachhaltigkeit durch effizientere Nutzung knapper Ressourcen.

Dieses Dokument hat zum Ziel, eine Lücke in der derzeitigen Bereitstellung von Anleitungen zu schließen, damit der am besten geeignete Ansatz für FM und Facility Services ermittelt werden kann. Ziel ist es, das Bewusstsein, die Kompetenzentwicklung und das Fachwissen in der FM-Organisation zu fördern, indem strategische Beratung bei Entscheidungen über das Management der Anlagen und/oder die Erbringung von Facility Services bereitgestellt wird.

Insbesondere gilt dieses Dokument für jede FM-Organisation, die folgende Ziele verfolgt:

- Verwendung einer Methodik zur Entwicklung einer FM-Strategie;
- Sicherstellung der Ausrichtung der FM-Strategie auf die Kerngeschäftsstrategie der Nachfrageorganisation;
- Nachweis der Konformität mit diesem Dokument durch:
- Durchführung einer Selbstbewertung und Selbsterklärung;
- Erlangen einer Bestätigung ihrer Konformität durch Parteien, die ein Interesse an der FM-Organisation haben;
- Erlangen einer Bestätigung ihrer Selbsterklärung durch eine externe Stelle.

Dieses Dokument kann nicht für Zertifizierungszwecke verwendet werden, enthält jedoch Leitlinien für interne oder externe Auditprogramme. Die Anwender dieses Dokuments können die Praktiken zur Entwicklung einer Strategie für ihr FM mit einem international anerkannten Benchmark vergleichen und so solide Grundsätze für ein effektives Management dieser Praktiken festlegen.

0.2 Prozessorientierter Ansatz

Dieses Dokument bietet eine gemeinsame Grundlage für das Verständnis der Faktoren, die die FM-Organisation bei der Entwicklung einer Strategie für FM berücksichtigen sollte. Es fördert eine Methodik zur Unterstützung der FM-Organisation bei der Bestimmung des am besten geeigneten Ansatzes und der Vorkehrungen für die Entwicklung einer Strategie als Grundlage für die spätere Umsetzung taktischer und operativer FM-Anforderungen zur Unterstützung des Kerngeschäfts des Nachfrageunternehmens, insbesondere seiner Geschäftsaktivitäten.

Dieses Dokument hebt die Entscheidungen, Aktivitäten, Informationen, Daten und Stakeholder hervor, die in einem übersichtlichen Prozess für die Entwicklung einer Strategie für FM und der damit verbundenen Phasen koordiniert werden müssen, einschließlich:

- Verständnis der Nachfrageorganisation: Kontext, Lenkung, Risikomanagement und strategische Ausrichtung (siehe Abschnitt 4);
- Entwicklung von FM-Anforderungen: Interesse an Einrichtungen, Reife von FM, Stakeholder, Prioritäten, funktionale Anforderungen, Dienstleistungen, Lieferoptionen und Beschaffung (siehe Abschnitt 5);
- Formulierung der FM-Strategie: Zusammenstellung der Strategie, ihres Formats und Inhalts, der Budgetanforderungen, der Beschaffung, der Kommunikation, des Feedbacks und der Umsetzung (siehe Abschnitt 6);

- Management der Leistung: Überwachung und Kontrolle, Leistungskenngrößen, Messung, Überprüfung, Korrekturmaßnahmen und gewonnene Erkenntnisse (siehe Abschnitt 7);
- Verbesserung der Ergebnisse: Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse, Neubewertung der Ergebnisse und Ziele, Aktualisierung der Strategie und Politik (siehe Abschnitt 8).

Bei der Einführung eines Prozessansatzes für die Entwicklung einer Strategie kann es hilfreich sein, drei Phasen zu betrachten: Analyse, Lösung und Umsetzung. Diese sind durch Abschnitt 4, Abschnitt 5 bzw. Abschnitt 6, Abschnitt 7 und Abschnitt 8 abgedeckt.

Die Methodik ist so angelegt, dass sie skalierbar ist, was bedeutet, dass die Bestimmungen dieses Dokuments auf jede FM-Organisation mehr oder weniger stark anwendbar sind. Somit kann die FM-Organisation bestimmen, welche der Regelungen ganz oder teilweise für die Entwicklung der FM-Strategie im Einklang mit den Zielen, Bedürfnissen und Einschränkungen des Kerngeschäfts des Nachfrageunternehmens sowie der Art, Größe, Komplexität, des Zustands und der geografischen Lage seiner Einrichtungen gelten.

Ebenso kann die Verantwortung für die Analyse, Lösung und Umsetzung der FM-Strategie innerhalb von Unternehmen je nach Struktur und vertraglichem Umfang variieren. Über eine Verantwortlichkeitsmatrix können Rollen innerhalb des Kerngeschäfts, der FM-Organisation und ggf. der Dienstleistungsanbieter für die Entwicklung der FM-Strategie zugeordnet werden.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält Leitlinien für die Entwicklung einer Strategie für das Facility Management (FM), wenn die FM-Organisation:

- a) beabsichtigt, die Übereinstimmung zwischen den FM-Anforderungen und den -Zielen, Erfordernissen und Einschränkungen des Kerngeschäfts des Unternehmens sicherzustellen;
- b) den Nutzen und die Vorteile der Einrichtungen zur Verbesserung der Nachfrageorganisation und ihres Kerngeschäfts verbessern will;
- c) darauf abzielt, die Erfordernisse der Stakeholder und die geltenden Bestimmungen konsequent zu erfüllen;
- d) die Nachhaltigkeit in einem weltweiten konkurrenzorientierten Umfeld sicherzustellen.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Bestimmungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Es gilt jeweils die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 41001, *Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use*

ISO 41011, *Facility management — Vocabulary*

ISO 41012, *Facility management — Guidance on strategic sourcing and the development of agreements*

3 Begriffe und Abkürzungen

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 41011 und die folgenden Begriffe. Anhang A enthält ein alphabetisches Verzeichnis der Begriffe.

3.1 Facility Management-bezogene Begriffe

3.1.1

Facility Management-Strategie

Aussage, in der die analysierten Erfordernisse der Nachfrageorganisation, die vorgeschlagenen FM-Lösungen und der Rahmenplan für die Umsetzung dargelegt werden

3.1.2

Integrator-Modell

Vereinbarung, bei der ein einziger Lieferkettenpartner wichtige Dienstleistungsanbieter über eine Reihe von Geschäftsunterstützungsfunktionen koordiniert und kontrolliert

3.1.3

Post Occupancy Evaluation

Verfahren zur Bewertung einer Einrichtung, nachdem sie fertiggestellt wurde und in Gebrauch ist, um ihre tatsächliche Leistung gegenüber der erforderlichen Leistung zu verstehen und die gewonnenen Erkenntnisse zu erfassen

3.1.4

betreuter Arbeitsplatz

betreute Arbeitsstätte

Räumlichkeiten, die für die sofortige Nutzung ausgestattet sind, in der Regel zu flexiblen Konditionen

3.1.5

nachhaltige Raumbereitstellung

Bedarf an Raum, der für die Zukunft notwendig und finanzierbar ist, nach ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Kriterien

3.1.6

Zielbetriebsmodell

Vereinbarung zur Umsetzung der Geschäftsstrategie eines Unternehmens, ausgedrückt in Form von Personen, Prozessen, Daten und Technologien, die zur Umsetzung dieser Strategie erforderlich sind

3.1.7

Arbeitsplatzmanagement

Aktivitäten zur Optimierung der Nutzung eines Arbeitsplatzes

3.2 Assetbezogene Begriffe

3.2.1

digitales Asset

Datensatz, der ein Asset beschreibt, das nicht zwingend physisch ist

[QUELLE: ISO/TS 18101-1:2019, 3.10]

3.2.2

Betriebsfähigkeit

Fähigkeit, effektiv genutzt oder betrieben zu werden, um ein angestrebtes Ergebnis oder eine gewünschte Funktion zu erzielen

[QUELLE: ISO 22902-1:2006, 3.1.63]

3.3 Personenbezogene Begriffe

3.3.1

Kommunikationsplan

Dokument, das beschreibt, wann, was und wie mit den Stakeholdern des Projekts kommuniziert wird

[QUELLE: ISO/TR 21506:2018, 3.11]

3.3.2

kulturübergreifende Auswirkungen

Auswirkungen auf eine Person, Gruppe oder Gemeinschaft, wenn verschiedene Kulturen zusammengeführt werden

3.3.3

Humankapital

Wert des kollektiven Wissens, der kombinierten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens

[QUELLE: ISO 30400:2016, 4.1]

3.3.4

Verantwortlichkeitsmatrix

dokumentierte Struktur, die die Verteilung der übertragenen Arbeitsaufgaben zeigt, die für die Lieferung von Umfang oder Nutzen bestimmt sind

[QUELLE: ISO 21511:2018, 3.10]

Anmerkung 1 zum Begriff: RACI und RASCI sind exemplarische Verantwortungsmatrizen, bei denen üblicherweise gilt: R=verantwortlich, A=rechenschaftspflichtig, S=unterstützt, C=konsultiert und I=zu informieren.

3.3.5

Stakeholder-Auswirkungsanalyse

Verfahren zur Bewertung des Einflusses oder anderer Attribute, die Stakeholder in Bezug auf eine Organisation, Einrichtung oder ein Projekt besitzen

3.3.6

Anwender

Nutzer

Person oder Organisation, die Produkte oder Dienstleistungen eines Lieferanten nutzt

[QUELLE: ISO 41011:2017, 3.3.5]

3.4 Begriffe bezogen auf Sourcing

3.4.1

Co-Sourcing

Kombination aus innerbetrieblicher und ausgegliederter Leistungserbringung

3.4.2

Beschaffungsplan

Dokument, das den Prozess für den Erwerb von Waren und Dienstleistungen von Lieferanten oder Dienstleistungserbringern (intern oder extern) definiert

3.4.3

Selbstbelieferung

Dienstleistungserbringung ausschließlich auf Grundlage der eigenen Ressourcen des Anbieters

3.4.4

Übergang

Wechsel von einer Art der Dienstleistungserbringung zu einer anderen

3.5 Prozessbezogene Begriffe

3.5.1

Ausgangsbasis

Minimum oder Startpunkt für Vergleiche

3.5.2

Angebotsleistungsverzeichnis

Arbeitsdokument, das zu jedem Zeitpunkt die relevanten Erfordernisse und Ziele, die Ressourcen des Auftraggebers und des Anwenders, den Kontext des Projekts und alle geeigneten Planungsanforderungen festlegt, innerhalb derer alle nachfolgenden Einweisungen (bei Bedarf) und Entwürfe erfolgen können

[QUELLE: ISO 9699:1994, 2.1]

3.5.3

Einweisung

Prozess zur Identifizierung und Analyse der Erfordernisse, Ziele und Einschränkungen (Ressourcen und Kontext) des Auftraggebers und der relevanten Parteien sowie zur Formulierung aller daraus resultierenden Probleme, die der Planer zu lösen hat

[QUELLE: ISO 9699:1994, 2.2]

3.5.4

Entscheidungspunkt

Aktivität, die bestimmt, ob das Projekt fortgesetzt, neu gestartet oder beendet werden soll

3.5.5

gewonnene Erkenntnisse

Wissen, das aus der Leistung eines Prozesses, einer Aktivität oder eines Ereignisses gewonnen und zur Verbesserung der zukünftigen Leistung verwendet wird

3.5.6

Änderungsmanagement

Prozess, bei dem systematisch Änderungen technischer, physischer, verfahrenstechnischer oder organisatorischer Art, die sich auf die Systemintegrität auswirken können, erkannt und an die notwendigen Parteien kommuniziert werden

[QUELLE: ISO 19345-2:2019, 3.1.22]

3.5.7

Auslöseereignis

Maßnahme oder Bedingung, mit der eine Reaktion oder Vorgehensweise bei einem Risikoereignis eingeleitet wird

3.5.8

Arbeitsschritt

Aufgliederung eines standardisierten Prozesses für die Bereitstellung und den Betrieb einer Einrichtung

3.6 Finanzbezogene Begriffe

3.6.1

Kosten-Nutzen-Analyse

Analyse, die zur Entscheidungsfindung bezüglich der Annahme eines Projekts oder Plans beiträgt, indem sie dessen Kosten und Nutzen quantifiziert und vergleicht

[QUELLE: ISO 13824:2009, 3.2]

3.6.2

Werttreiber

alles, was einem Produkt oder einer Dienstleistung hinzugefügt oder als hinzugefügt wahrgenommen wird, um dessen/deren Wert für die Stakeholder zu steigern

3.7 Begriffe bezogen auf das allgemeine Geschäft

3.7.1

Geschäftsfaktor

Schlüsselfaktoren oder -aktivitäten, die die operative und finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen

3.7.2

Geschäftsplanungshorizont

Zeitspanne, die ein Unternehmen bei der Erstellung eines Plans in die Zukunft schaut

3.7.3

Capability Maturity Model (Reifegradmodell)

Modell, das die wesentlichen Elemente effektiver Prozesse für eine oder mehrere Disziplinen enthält und einen entwicklungstechnischen Optimierungspfad von unausgereiften Ad-hoc-Prozessen zu fachgerechten, ausgereiften Prozessen mit verbesserter Qualität und Wirksamkeit beschreibt

[QUELLE: ISO/IEC/IEEE 24765:2017, 3.472]

3.7.4

Kostenführerschaft

Schaffung eines Wettbewerbsvorteils durch die niedrigsten Betriebskosten in einer Branche oder einem Sektor

3.7.5

Wiederherstellung nach einem Ausfall

Wiederherstellungsphase, die beginnt, nachdem die unmittelbare Bedrohung für das menschliche Leben abgeklungen ist, mit dem unmittelbaren Ziel, das betroffene Gebiet / den betroffenen Bereich so schnell wie möglich wieder in den Normalzustand zu versetzen

[QUELLE: ISO/TR 19083-1:2016, 3.10]

3.7.6

Unternehmenssystem

Kombination von Computer-Hardware- und Softwareanwendungen, die eine Nachfrageorganisation zur Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse und -abläufe einsetzt

3.7.7

Lenkung

Grundsätze, Richtlinien und Rahmenbedingungen, nach denen ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird

[QUELLE: ISO 21505:2017, 3.1]

3.7.8

unternehmenskritisches System

System, das für den Betrieb und das Fortbestehen eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist

3.7.9

Risikobeschreibung

strukturierte Risikoaussage, die in der Regel vier Elemente enthält: Quellen, Ereignisse, Ursachen und Folgen

[QUELLE: ISO/Guide 73:2009, 3.5.1.1]

3.7.10

Risikoereignis

Eintritt oder Veränderung einer bestimmten Kombination von Umständen

[QUELLE: ISO 31000:2018, 3.5]

3.7.11

Risikoregister

Aufzeichnung von Informationen über identifizierte Risiken

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.8.2.4]

3.7.12

Risikobehandlung

Prozess der Modifizierung eines Risikos

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.8.1]

3.8 Messungsbezogene Begriffe

3.8.1

Spätindikator

Maß einer Ausgabe

3.8.2

Frühindikator

Maß einer Eingabe

3.9 Abkürzungen

PESTLE	politisch, wirtschaftlich, sozial, technisch, rechtlich und umweltbezogen (en: political, economic, social, technical, legal and environment)
RACI	verantwortlich, rechenschaftspflichtig, konsultiert und zu informieren (en: responsible, accountable, consulted and informed)
RASCI	verantwortlich, rechenschaftspflichtig, unterstützt konsultiert und zu informieren (en: responsible, accountable, supported, consulted and informed)
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (en: strengths, weaknesses, opportunities and threats)

4 Verständnis der Nachfrageorganisation

4.1 Organisation

Die meisten Unternehmen befinden sich in einem Umfeld des dynamischen Wandels. Keine Organisation gleicht der anderen und was für die eine Sinn ergibt, könnte für die andere ungeeignet sein. Das Verständnis, wie eine Nachfrageorganisation Veränderungen antizipiert, plant und auf sie reagiert, insbesondere Veränderungen, die sich auf ihren Bedarf an FM und Facility Services auswirken könnten, ist eine Schlüsselaufgabe für ihre oberste Leitung. Der Abgleich der Strukturen und Lieferung von FM und Facility Services mit den Geschäftsaktivitäten der Nachfrageorganisation ist daher wesentlich für das Erreichen der Kerngeschäftsziele. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich bei der Nachfrageorganisation um eine öffentliche oder private Einrichtung handelt und unabhängig von der Branche, in der sie tätig ist. Dennoch beeinflussen Unternehmensstruktur, Menschen, Werte, Kultur, Führungsstil und Kontext den Umgang mit einer Vielzahl von Faktoren und Entscheidungen über die Notwendigkeit und Nutzung von Einrichtungen.

Nachfrageorganisationen arbeiten zunehmend länder- und kulturübergreifend. Sie können Unterschiede in den kulturellen Einflüssen feststellen, die sie von einem Ort zum anderen beeinflussen. Diese können das Arbeitsumfeld und die Arbeitsqualität verbessern, erfordern aber möglicherweise einen angepassten Ansatz seitens der obersten Leitung. Diese Faktoren und die damit verbundenen Entscheidungen, mit denen die Nachfrageorganisation konfrontiert ist, werden üblicherweise in ihrer Kerngeschäftsstrategie oder der daraus abgeleiteten Grundsatzerklärung konkret dargelegt.

Die Kerngeschäftsstrategie der Nachfrageorganisation sollte den Beitrag berücksichtigen, den FM zum Erfolg ihres Kerngeschäfts leisten soll, wobei der Erfolg jedoch definiert ist. Ebenso sollte die Strategie für FM die Geschäftsziele, Erfordernisse und Einschränkungen der Nachfrageorganisation widerspiegeln und in der Lage sein, sie in FM-Anforderungen zu übertragen. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit einer Trennung zwischen den Unternehmenszielen, Erfordernissen und Einschränkungen sowie die Mittel zu deren Unterstützung in Form geeigneter Einrichtungen und Facility Services erheblich reduziert. Es sollten alle Geschäftspläne berücksichtigt werden, die sich auf die Erfordernisse in Bezug auf die gegenwärtige und zukünftige Nutzung von Einrichtungen und Facility Services auswirken würden, sowie auf die Geschäftsplanungshorizonte, in denen diese auftreten könnten (z. B. kurz-, mittel- und langfristig, wie von der Nachfrageorganisation definiert).

In der Praxis geht es in der Kerngeschäftsstrategie darum, wie die Menschen in der Nachfrageorganisation Entscheidungen treffen und Ressourcen zur Erreichung der Geschäftsziele und der dafür erforderlichen Planung einsetzen. Es geht dabei darum, diese Ziele durch Maßnahmen zu erreichen, die unter anderem Folgendes umfassen:

- Formulierung der FM-Strategie in Übereinstimmung mit der Kerngeschäftsstrategie der Nachfrageorganisation;
- Erstellung von Richtlinien;
- Festlegung interner Standards und Leitlinien (z. B. Assets, Räumlichkeiten, Aktivitäten und Facility Services);
- Sicherstellung der Gesundheit, Sicherheit und des Schutzes von Menschen innerhalb und in unmittelbarer Nähe der Einrichtungen;
- proaktives Management von Risikoereignissen;
- Sicherstellung der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit im Falle einer Störung bei der normalen Nutzung der Einrichtungen;
- Unterstützung von Maßnahmen für die Wiederherstellung nach einem Ausfall;
- praktische Unterstützung für das Änderungsmanagement der Nachfrageorganisation;
- Bewertung der Auswirkungen der Einrichtungen auf die Geschäftsaktivitäten, die Umwelt und die Gesellschaft;
- Erhalten von Beziehungen zu Behörden und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdern);
- Genehmigung von Geschäftsplänen und Budgets;
- Beschaffung von Waren und Dienstleistungen;
- Bereitstellung einer robusten und nachhaltigen Reaktion.

Die FM-Organisation sollte sich darüber im Klaren sein, inwieweit sie die in diesem Dokument behandelten Punkte berücksichtigen sollte, um zur Erfüllung der Geschäftsziele und Erfordernisse des Nachfrageunternehmens beizutragen. Das Ziel sollte sein, dass die FM-Organisation alle Aspekte ausreichend berücksichtigt, um ein ausgewogenes Verständnis der Erfordernisse zu ermöglichen.

Wenn von der FM-Organisation gesuchte Informationen und Daten nicht von der Nachfrageorganisation bereitgestellt werden können, sollten geeignete Annahmen getroffen und in der Dokumentation und Kommunikation über die Strategie für FM ausdrücklich angegeben werden.

4.1.1 Struktur

Art, Größe und Struktur der Nachfrageorganisation haben einen direkten Einfluss auf das Erfordernis von Einrichtungen und Facility Services, weshalb die aktuelle und zukünftige Organisationsstruktur, soweit praktikabel, definiert werden sollte. Änderungen der bestehenden Organisationsstruktur (z. B. Expansion, Verkleinerung, Umzug, Veräußerung oder Umstrukturierung) und des damit verbundenen Zeitrahmens sollten dokumentiert werden.

Im Idealfall würden die Einrichtungen und Facility Services der Nachfrageorganisation der aktuellen Organisationsstruktur entsprechen und Veränderungen in einem angemessenen Rahmen voraussehen. Wenn dieser Zustand nicht erreicht wurde oder nicht erreicht werden kann, sollte die FM-Organisation die Gründe und Empfehlungen zur Schließung der Lücke zwischen den bestehenden Einrichtungen und Facility Services und denjenigen, die als am besten geeignet angesehen werden, dokumentieren. Die Richtlinie der Nachfrageorganisation über nachhaltige Einrichtungen und Räumlichkeiten sollte als Teil jeder Bewertung ihrer langfristigen Geschäftsplanung berücksichtigt werden. Jede Lücke sollte dokumentiert und für die Entwicklung der FM-Strategie zur Verfügung gestellt werden.

4.1.2 Humankapital

Die Sicherheit, das Wohlbefinden und die Effizienz der Mitarbeiter der Nachfrageorganisation sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Es besteht in vielerlei Hinsicht eine enge Beziehung zwischen der Organisationsstruktur und den Menschen, nicht zuletzt durch das Gleichgewicht zwischen erforderlicher Arbeit und anderen menschenbezogenen Tätigkeiten oder Funktionen sowie durch die Verfügbarkeit von entsprechend qualifizierten und kompetenten Mitarbeitern.

Die Pläne der Nachfrageorganisation für ihre Mitarbeiter in der Gegenwart und Zukunft sollten zusammen mit dem erwarteten Zeitrahmen festgelegt werden. In diesen Plänen sollten Wachstum, Reduzierung, Umschichtung oder Verlagerung von Arbeitskräften und die Gründe dafür (z. B. Rekrutierung in neuen Märkten und mehr Umsatz oder weniger Personal und geringere Betriebsausgaben) berücksichtigt werden.

4.1.3 Wertesystem und Unternehmenskultur

Ein Wertesystem repräsentiert die Überzeugungen und Verhaltensweisen, die Menschen gemeinsam haben und ist eng mit der Kultur einer Organisation verbunden, was soziale und psychologische Auswirkungen hat. Zusammenfassend können sie als die Art und Weise ausgedrückt werden, wie die Abläufe in einem Unternehmen gestaltet werden. Formal gesehen werden sie verwendet, um einen Ansatz für die Arbeit oder andere auf den Menschen ausgerichtete Aktivitäten und Funktionen zu definieren. Beispiele finden sich in Grundsatzserklärungen, internen Standards und Verfahren, die die Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Rollen und Verantwortlichkeiten von Personen innerhalb eines Unternehmens sowie die Beziehungen zu externen Stellen beschreiben. Bei der Dokumentation eines solchen Ansatzes sollten die tatsächlichen oder potenziellen kulturübergreifenden Auswirkungen berücksichtigt werden.

Die FM-Organisation sollte die bestehenden Richtlinien, internen Standards und Verfahren ermitteln, die das Tagesgeschäft des Nachfrageunternehmens bestimmen und diese bei der Entwicklung der FM-Strategie berücksichtigen, einschließlich derjenigen, die sich auf die Einrichtungen und Facility Services beziehen. Jede Diskrepanz bei der Abdeckung wesentlicher Bestimmungen in Bezug auf die Einrichtungen oder Facility Services sollte dokumentiert werden. Einzelheiten zur Entwicklung der FM-Strategie sollten zur Verfügung gestellt werden.

4.1.4 Managementstil

Die Art und Weise, wie die Geschäftsziele einer Nachfrageorganisation von ihren Managern erreicht werden, definiert ihren Managementstil. Dies variiert von Organisation zu Organisation, von Sektor zu Sektor und von Standort zu Standort, auch von einem Manager zum anderen, und kann zudem von externen Faktoren beeinflusst werden. Es ist wichtig, nicht zu verallgemeinern oder Annahmen zu treffen, sondern zu erkennen, wie Entscheidungen getroffen werden und von wem sie getroffen werden. Funktionen und Aktivitäten können dann geplant, mit Ressourcen ausgestattet, umgesetzt und gesteuert werden. Details der Entscheidungsfindung, die sich auf die Einrichtungen und Facility Services der Nachfrageorganisation auswirken, sollten dokumentiert werden. Aufgaben, die in diesem Zusammenhang zu erledigen sind, sollten zusammen mit den zugehörigen Rollen, Verantwortlichen und Rechenschaftspflichtigen identifiziert und dann in einer Verantwortlichkeitsmatrix (z. B. einer RACI oder RASCI) festgehalten werden.

Zwischen Managementstil und Führung besteht ein enger Zusammenhang (siehe 4.2.2).

4.2 Lenkung

Die Art und Weise, wie die Nachfrageorganisation reguliert wird und ihren Stakeholdern gegenüber rechenschaftspflichtig ist, schafft einen besonderen Rahmen für ihr Geschäft, der für ihre Anlagen und Facility Services äußerst relevant ist. Dieser Rahmen wird je nach Art der Organisation und Standort sehr unterschiedlich ausfallen. Ein angemessener Ansatz für die Lenkung der Nachfrageorganisation ist daher notwendig, um Konsistenz und Transparenz in ihren Kerngeschäftsaktivitäten und den Beziehungen zu externen Stellen und Einzelpersonen sicherzustellen. Jeder Aspekt der Lenkung der Nachfrageorganisation, der sich derzeit auf die Einrichtungen und Facility Services auswirkt oder auswirken könnte, sollte identifiziert werden.

4.2.1 Eigentum und Nutzung

Das rechtliche Interesse der Nachfrageorganisation an ihren Einrichtungen kann je nach Standort (d. h. Gerichtsbarkeit) variieren und ihre Rechte in Bezug auf Besitz oder Nutzung erheblich beeinträchtigen. Der Rechtsstatus des Interesses der Nachfrageorganisation an den Einrichtungen sollte ermittelt werden (z. B. Eigentümer, Mieter, Untermieter oder Lizenznehmer). Es sollte dokumentiert werden, inwieweit die Nachfrageorganisation berechtigt ist, ihre Einrichtungen zu erwerben, zu nutzen, zu warten, zu verändern oder zu veräußern. Jedes Missverständnis über die Rechte im Zusammenhang mit dem Besitz oder der Nutzung könnte weitreichende Auswirkungen auf die Nachfrageorganisation und die angemessene Erbringung von FM und Facility Services haben. Im Zusammenhang mit den Interessen und Rechten der Nachfrageorganisation an den Einrichtungen sollte professionelle Beratung in Betracht gezogen werden.

4.2.2 Führung

Die Nachfrageorganisation ist schlussendlich für alle Entscheidungen verantwortlich, die die Nutzung ihrer Einrichtungen und Facility Services betreffen. Eine übertragene Befugnis für das Tagesgeschäft ist zu erwarten. Rollen und Verantwortlichkeiten, einschließlich der Rechenschaftspflichten, sollten formalisiert und allen betroffenen Stakeholdern mitgeteilt werden. Hierfür bietet sich eine Verantwortlichkeitsmatrix an. Es sollte keine Unklarheiten über Rollen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten oder etwaige Diskrepanzen zwischen ihnen geben.

4.2.3 Vorschriften und Konformität

Einrichtungen und die dafür Verantwortlichen sind an Vorschriften und Konformität gebunden, und zwar je nach Standort (d. h. Gerichtsbarkeit) in unterschiedlichem Maße. Die FM-Organisation sollte feststellen, inwieweit Vorschriften und Konformität die Verpflichtungen und Zuständigkeiten in Bezug auf die Einrichtungen und Facility Services beeinflussen.

4.2.4 Richtlinien und Verfahren

Die Grundsaterklärungen der Nachfrageorganisation, interne Standards und Verfahrensdokumentationen sollten für die Entwicklung der FM-Strategie zur Verfügung gestellt oder angefordert werden. Etwaige Diskrepanzen bei der Bereitstellung von Richtlinien, Standards oder Verfahren sollten ermittelt und Maßnahmen ergriffen werden, um diese Situation zu korrigieren, bevor die Entwicklung der FM-Strategie fortgesetzt wird.

4.2.5 Reife der Aktivitäten, Prozesse und Systeme

Das Ausmaß, in dem die Nachfrageorganisation ihre Kerngeschäftsaktivitäten, Prozesse und Systeme entwickelt hat, kann sich sehr stark von anderen innerhalb derselben Branche und desselben Marktes unterscheiden, was die Verallgemeinerung erschwert. Daher sollte die Reife der Kerngeschäftsaktivitäten, -prozesse und -systeme der Nachfrageorganisation bewertet werden. Ein Reifegradmodell beschreibt üblicherweise einen fünfstufigen Entwicklungspfad von zunehmend organisierten und reiferen Aktivitäten, Prozessen und Systemen und kann in dieser Hinsicht nützlich sein.

Die fünf Stufen sind:

- Initial (beginnend), hier sind die Prozesse schlecht kontrolliert und unvorhersehbar;
- Managed (gesteuert), hier sind die Prozesse charakterisiert aber generisch und größtenteils reaktiv;
- Defined (definiert), hier sind die Prozesse systematisch und integriert;
- Measured (gemessen), hier sind die Prozesse beurteilt und kontrolliert;
- Optimized (optimiert), hier liegt der Fokus auf der kontinuierlichen Verbesserung.

Der Reifegrad der Nachfrageorganisation und ihre Absicht, auf eine höhere Stufe zu gelangen (falls möglich), sowie der Zeitplan für die Durchführung dieser Änderung sollten festgelegt werden.

4.3 Zusammenhang

Der Zusammenhang für die Nachfrageorganisation ist das breitere Umfeld, in dem sie tätig ist, und umfasst die Kräfte, die das Kerngeschäft beeinflussen, und die Faktoren, die ihre Reaktion darauf bestimmen. Die FM-Organisation sollte die Kräfte und Faktoren identifizieren, die für ein erfolgreiches Management der Einrichtungen und Facility Services von Vorteil sind. Ebenso sollte die FM-Organisation die Kräfte und Faktoren identifizieren, die schädlich sind, und angemessene Reaktionen im Rahmen der verfügbaren Möglichkeiten bestimmen. Hier besteht ein direkter Bezug zum Risikomanagement (siehe 4.4).

4.3.1 Geschäftsstrategie

Die Kerngeschäftsstrategie der Nachfrageorganisation ist die Grundlage, auf der ihre Kerngeschäftsaktivitäten und -ziele aufgebaut sind. Sie kann verschiedene generische Strategien oder Modelle widerspiegeln, z. B. Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokussierung sowie deren Variationen. Die Kerngeschäftsstrategie sollte eindeutig sein, um Klarheit sicherzustellen und die Forderung der FM-Organisation nach mehr Effektivität zu ermöglichen.

Die Kerngeschäftsstrategie der Nachfrageorganisation ist sowohl Ausgangspunkt als auch Endpunkt für die Entwicklung der FM-Strategie. Die Kerngeschäftsstrategie sollte das Erfordernis einer eindeutigen Strategie für FM anerkennen, und im Gegenzug sollte diese Strategie ihre Unterstützung des Kerngeschäfts aufzeigen. Die FM-Organisation sollte jederzeit die Harmonisierung zwischen den beiden Strategien sicherstellen (siehe 4.5), damit FM in der Lage ist, die Geschäftsziele der Nachfrageorganisation durch Einrichtungen zu unterstützen, die sicher, zuverlässig, effizient, kosteneffektiv und nachhaltig sind. Es können andere Kriterien gelten, die berücksichtigt werden sollten.

Die Aktualisierung der Kerngeschäftsstrategie ist wahrscheinlich eine regelmäßige Aufgabe, weshalb die FM-Strategie auch aktualisiert werden sollte, um dem aktuellen Verständnis der Ziele, Erfordernisse und Einschränkungen des Kerngeschäfts Rechnung zu tragen und wie diese am besten durch die Einrichtungen und Facility Services unterstützt werden können (siehe Abschnitt 8). Es können Ereignisse eintreten, die sich unmittelbar auf das Unternehmen auswirken oder das Potenzial haben, es zu beeinflussen, was die Notwendigkeit einer Überprüfung und möglichen Aktualisierung der Kerngeschäftsstrategie zur Folge hat. Die FM-Organisation sollte potenzielle auslösende Ereignisse identifizieren, um sich in einem Bereitschaftszustand zur Aktualisierung der FM-Strategie zu befinden, sollte ein solches Ereignis eintreten. Diese Maßnahme kann als Risikobewältigung oder Behandlung eines definierten Risikoereignisses betrachtet werden und sollte Teil des Risikomanagements der FM-Organisation sein (siehe 4.4).

Die Entwicklung der FM-Strategie sollte als eine eigenständige Arbeit betrachtet werden, die eine objektive und sachliche Bewertung der Hauptziele, Erfordernisse und Einschränkungen der Nachfrageorganisation, ihrer Einrichtungen und bestehenden Regelungen für FM widerspiegelt. Diese Bewertung sollte als ein wichtiger Beitrag zum Prozess der Entwicklung der FM-Strategie betrachtet werden.

Die Art der Nachfrageorganisation bestimmt bis zu einem gewissen Grad die Art, Größe und den Standort ihrer Einrichtungen und die Nutzung, für die sie vorgesehen oder geeignet sind, sowie etwaige Besonderheiten oder Erfordernisse. Diese Faktoren sollten bei der Entwicklung der FM-Strategie berücksichtigt werden, da sie die Anforderungen weitgehend bestimmen.

Die Art der Nachfrageorganisation kann einen Einfluss auf die relative Bedeutung haben, die solchen Merkmalen von Facility Services wie Kundenservice oder Nutzerorientierung, Einzigartigkeit des Service, Flexibilität, Priorisierung, Reaktionsgeschwindigkeit, Managementkontrolle und Kosten beigemessen wird. Die FM-Organisation sollte die Merkmale von Facility Services identifizieren, die besondere Anforderungen erfüllen oder eine besondere Aufmerksamkeit erfordern.

4.3.2 Ziele, Erfordernisse, Einschränkungen und Werttreiber

Es ist davon auszugehen, dass die Geschäftsziele, Erfordernisse und Einschränkungen der Nachfrageorganisation innerhalb der Kerngeschäftsstrategie explizit dargelegt oder in einem Umfang in ihr reflektiert werden, der die Absicht deutlich macht. Hier sollte jeder Mangel an Klarheit durch die FM-Organisation hervorgehoben werden und es sollten Maßnahmen ergriffen werden, um diese Situation zu korrigieren, bevor die Entwicklung der FM-Strategie fortgesetzt wird.

Das Verständnis über die Auswirkungen der Geschäftsziele, Erfordernisse und Einschränkungen der Nachfrageorganisation auf die Anforderungen an Einrichtungen und Facility Services ist zusammen mit den Geschäftsfaktoren und Werttreibern, die sich auf die Kerngeschäftsaktivitäten auswirken, von wesentlicher Bedeutung. Die Erfordernisse beziehen sich auf die Erreichung der Kerngeschäftsziele und sollten in Form der Erwartungen der Nachfrageorganisation ausgedrückt werden, die, soweit praktikabel, messbar sein sollten. Die Bandbreite der Erfordernisse kann sehr unterschiedlich sein und sollte eine Aufzeichnung aller Sondervereinbarungen enthalten, z. B. innovative Dienstleistungen, gefährliche Betriebsabläufe oder Veränderungen (z. B. Verlagerung oder Umstrukturierung).

Geschäftsfaktoren sind Kräfte, die auf die Nachfrageorganisation einwirken und z. B. Marktchancen, Wettbewerb, Produkteinführungsfenster, Rationalisierung des Betriebs und Downsizing umfassen. Worum auch immer es sich bei ihnen handelt, sie sollten so weit wie möglich quantifiziert werden.

Beschränkungen beziehen sich auf Bedingungen oder Umstände, die die Nachfrageorganisation bei ihren Entscheidungen oder Präferenzen und der Erreichung ihrer Kerngeschäftsziele begrenzen, behindern oder auf andere Weise einschränken. Die Beschränkungen müssen sorgfältig überwacht werden, da sie Wettbewerbern Schwächen aufzeigen könnten. Dennoch ist es wichtig, Kenntnisse über Beschränkungen zu haben und diese realistisch einzuordnen.

Werttreiber sollten im Zusammenhang mit den (finanziellen und nichtfinanziellen) Vorteilen verstanden werden, die die Stakeholder der Nachfrageorganisation von der Leistung der Kerngeschäftsaktivitäten erwarten oder die von ihr zur Erreichung ihrer Kerngeschäftsziele geliefert werden. Bei der Entwicklung der Strategie für FM sollten die identifizierten oder wahrgenommenen Vorteile, die von ihnen betroffenen Stakeholder und die Frage, wie diese durch die bestehenden oder geplanten Einrichtungen und Facility Services verbessert oder vermindert werden könnten, berücksichtigt werden.

4.3.3 Messen von Erfolg

Die Grundlage, auf der die Nachfrageorganisation den Erfolg ihrer Kerngeschäftsaktivitäten misst, einschließlich eindeutiger Kriterien, an denen der Erfolg gemessen oder auf andere Weise festgestellt wird, sollte dokumentiert werden. Dies sollte genutzt werden, um die Übereinstimmung zwischen der FM-Strategie und der Kerngeschäftsstrategie aufrechtzuerhalten, so dass es möglich ist, den Beitrag von FM zur Effizienz des Kerngeschäfts und zur Kosteneffizienz der Einrichtungen und Facility Services zu messen. Es sollte eine Grundlage für die Messung der Wirksamkeit und Kosteneffizienz von FM geschaffen werden, um die Entwicklung der FM-Strategie zu unterstützen. Jede Änderung der Grundlage für die Messung des Erfolgs der Nachfrageorganisation sollte dokumentiert und zur Aktualisierung der Kerngeschäftsstrategie verwendet werden, die anschließend der FM-Strategie zugrunde liegen sollte.

4.3.4 Leistungskennzahlen

Von der FM-Organisation sollte eine Ausgangsbasis für die Messung der Verbesserung der operativen Effektivität von FM und seines Beitrags zum Kerngeschäft der Nachfrageorganisation erstellt werden. Dies sollte in Form von Leistungskenngrößen oder -zahlen erfolgen, die für die oberste Leitung der Nachfrageorganisation unmittelbar verständlich sind. Diese Kennzahlen sollten routinemäßige, detaillierte Leistungsmessungen zusammenfassen, um Früh- und Spätindikatoren für die Wirksamkeit von FM und seinen Beitrag zur Wirksamkeit und Kosteneffizienz der Nachfrageorganisation zu liefern, soweit praktikabel (siehe Abschnitt 7). Die Verwendung von Schlüssel-Leistungskennzahlen oder -größen sollte spezifisch für den Zusammenhang mit der Nachfrageorganisation und den Einrichtungen sein und sich an Faktoren orientieren, die für den Erfolg von FM zur Unterstützung des Kerngeschäfts entscheidend sind. Die FM-Organisation sollte die Vorteile des Benchmarkings berücksichtigen, um die aktuelle Leistung mit den Praktiken und Standards der Branche zu vergleichen und daher Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Benchmarking sollte für die Kerngeschäftsziele relevant sein (siehe Abschnitt 8).

4.3.5 Markt- und Wettbewerbsanalyse

Die Märkte, in denen die Nachfrageorganisation tätig ist, und ihr Wettbewerbsumfeld können nützliche Erkenntnisse darüber liefern, wie taktische und operative Reaktionen im FM und insbesondere bei Facility Services zu mehr Effektivität und Kosteneffizienz führen können. Die Richtlinien, Verfahren und Praktiken, die die Kerngeschäftsaktivitäten der Nachfrageorganisation und die Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts unterstützen, sollten identifiziert werden.

Zwischen Wettbewerbsanalyse und Leistungskennzahlen besteht ein enger Zusammenhang, nicht zuletzt im Benchmarking mit Wettbewerbern. Der Einsatz von Analysemethoden und Werkzeugen zur Bereitstellung genauer Daten für die Geschäftsplanung sowie die Unterstützung der Entwicklung der FM-Strategie sollten erwägt werden.

4.3.6 Beziehung zwischen Kern- und Nicht-Kernaktivitäten

Kerngeschäftsaktivitäten sind Funktionen, die für die Kerngeschäftsstrategie der Nachfrageorganisation entscheidend und auf diese ausgerichtet sind. Nicht-Kernaktivitäten dienen der Unterstützung der Kerngeschäftsaktivitäten und sind nicht weniger wichtig. Sie sollten mit der FM-Strategie abgeglichen werden, wenn sie standortbezogen sind. Nicht alle Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, stehen im Zusammenhang mit den Einrichtungen, weshalb die Beziehung zwischen ihnen und den Dienstleistungen der Einrichtungen deutlich gemacht werden sollte.

Es ist wichtig, dass die FM-Organisation jederzeit die Übereinstimmung zwischen der FM-Strategie und der Kerngeschäftsstrategie sicherstellt. Alle vorgeschlagenen Änderungen an den Geschäftsaktivitäten der Nachfrageorganisation sollten dokumentiert und verwendet werden, um die Entwicklung oder Aktualisierung der FM-Strategie zu unterstützen. Die FM-Organisation sollte Änderungen nach jedem Geschäftsplanungshorizont (d. h. kurz-, mittel- oder langfristig, wie von der Nachfrageorganisation definiert) unterscheiden.

4.3.7 Zielbetriebsmodell

Die FM-Organisation könnte beabsichtigen, ein bestimmtes Betriebsmodell zu wählen, um die Beziehung zwischen den Kerngeschäftsziele und -erfordernissen und FM abzudecken. Diese Anforderungen können in Form eines Zielbetriebsmodells ausgedrückt werden, das Einzelheiten über die Personen, Prozesse, Daten und Technologien enthalten sollte, die zur Erreichung der Kerngeschäftsziele erforderlich sind.

Das angestrebte Betriebsmodell kann zu einem Projekt führen, bei dem das Ergebnis eine neue operative Grundlage für die Nachfrageorganisation oder einen Teil ihrer Kerngeschäftsaktivitäten darstellt. Das Modell kann verwendet werden, um den gewünschten Zustand für die Nachfrageorganisation zu beschreiben, einschließlich einer Definition oder Neudefinition der Beziehung zwischen den Kerngeschäftsaktivitäten und den Nicht-Kernaktivitäten. Anstatt FM als reine Unterstützungsleistung zu betrachten, kann es zur Wertschöpfung im Kerngeschäft eingesetzt werden. Dies erfordert eine enge Verknüpfung zwischen dem Kerngeschäft und FM, wobei letzteres nahtlos in den täglichen Betrieb der Nachfrageorganisation integriert wird.

Das Integrator-Modell ist eine Variation des Zielbetriebsmodells, bei dem ein einziger Dienstleistungsanbieter die Eingaben mehrerer spezialisierter Dienstleistungsanbieter koordiniert und steuert, die ganz oder teilweise außerhalb einer aktuellen Definition von FM liegen könnten (siehe 5.7.3).

Die FM-Organisation sollte festlegen, ob sie beabsichtigt, ein bestimmtes Betriebsmodell, einschließlich des Integrator-Modells, als Teil der FM-Strategie zu verfolgen und die Auswirkungen mit der Nachfrageorganisation zu besprechen (siehe 4.5). In diesem Fall sollte sie die Art des Modells sowie die Art und Weise, wie sie sich den Übergang vom Ist-Zustand zum vorgeschlagenen Zustand vorstellt, beschreiben und dokumentieren.

4.3.8 Aktuelle und geplante Nicht-Kernaktivitäten

Alle vorgeschlagenen Änderungen an den Nicht-Kernaktivitäten zur Unterstützung der Kerngeschäftsaktivitäten der Nachfrageorganisation sollten dokumentiert und verwendet werden, um die Entwicklung der FM-Strategie zu unterstützen. Die FM-Organisation sollte Änderungen nach jedem Geschäftsplanungshorizont (d. h. kurz-, mittel- oder langfristig, wie von der Nachfrageorganisation definiert) unterscheiden.

4.3.9 Optimierungsziele

Für die Kerngeschäftsstrategie und die Geschäftsziele der Nachfrageorganisation könnte in bestimmten Bereichen Verbesserungsbedarf festgestellt worden sein. Zudem kann es sein, dass durch eine Post Occupancy Evaluation unter den Nutzern der Einrichtungen auch ein Verbesserungsbedarf festgestellt worden ist. Das Verbesserungspotenzial kann groß sein und muss sich an einem klaren Ergebnis orientieren, das durch eine Kosten-Nutzen-Analyse gestützt wird, bevor eine Änderung umgesetzt wird. Es ist von entscheidender Bedeutung, fehlerhafte Gründe für Veränderungen und damit verbundene überhöhte Erwartungen zu vermeiden. Wurden in Bezug auf FM und/oder Facility Services Optimierungsziele festgelegt, so sollten diese bei der Entwicklung der FM-Strategie berücksichtigt werden.

Die Implementierung von anderen als geringfügigen, routinemäßigen Änderungen im täglichen Management von Einrichtungen erfordert, dass eine Steuerung des Änderungsprozesses eingeleitet wird. Dies kann die Erstellung eines Projekts oder mehrerer Projekte umfassen und erfordert Kompetenzen und Fachkenntnisse im Projektmanagement. Die FM-Organisation sollte sich dieser Anforderungen bewusst sein und sie bei der Entwicklung der FM-Strategie berücksichtigen. Es sollte dokumentiert werden, inwieweit Änderungsprojekte stattfinden und welche Art und Häufigkeit sie haben. Diese Informationen sind für die Ermittlung des FM-Bedarfs von unschätzbarem Wert (siehe Abschnitt 5).

4.3.10 Informations- und Kommunikationstechnik

Es sollte die Abhängigkeit der Nachfrageorganisation von der Informations- und Kommunikationstechnik und deren Umfang, einschließlich Einzelheiten in Bezug auf die unternehmenskritischen Systeme und deren Bewertung definiert werden. Die Position von FM in Bezug auf seine Anforderungen an das Informationsmanagement (siehe 4.3.11) sollte festgelegt werden, und alle neuen oder geänderten Regelungen, die an den bestehenden Systemen vorgesehen sind, sollten von der FM-Organisation festgelegt und mit der Nachfrageorganisation besprochen werden.

ANMERKUNG ISO/IEC 27001 legt die Anforderungen für die Einrichtung, Implementierung, Wartung und kontinuierliche Verbesserung eines Informationssicherheitsmanagementsystems fest.

4.3.11 Informationsmanagement

Die FM-Organisation sollte ihre Anforderungen an die Verwaltung von Informationen und Daten in Bezug auf die Einrichtungen und Facility Services, einschließlich Informationssysteme, und die Sicherheitsvorkehrungen in Bezug auf den Schutz der Informationen und Daten festlegen. Das Unternehmenssystem der Nachfrageorganisation oder andere Systeme zur Verwaltung physischer und digitaler Assets sollten, soweit verfügbar, genutzt werden (siehe Abschnitt 5). Diese Anforderungen und Regelungen sollten sich auf die Vorbereitung, Verteilung, Aktualisierung, Speicherung und Vernichtung von Unterlagen erstrecken, die bei der Entwicklung der FM-Strategie verwendet werden.

Der Zugang zu den Informationen und Daten, einschließlich der FM-Strategie, sobald diese erstellt wurde, sollte festgelegt und die Regelungen gegebenenfalls den Stakeholdern mitgeteilt werden.

4.4 Risikomanagement

4.4.1 Bedrohungen und Chancen

Risiko kann sowohl als Bedrohung als auch als Chance betrachtet werden. Bedrohungen werden als Abwärtsrisiken bezeichnet, während Chancen als Aufwärtsrisiken bezeichnet werden. Eine typische Risikomanagementstrategie könnte die Anforderung zum Ausdruck bringen, Abwärtsrisiken zu minimieren oder zu reduzieren und Aufwärtsrisiken zu maximieren oder zu verstärken. Risiken werden manchmal allgemein formuliert (z. B. widriges Wetter oder Nichtverfügbarkeit einer knappen Ressource) und können daher nicht genau bestimmen, welches Ereignis tatsächlich eintreten könnte und welche Auswirkungen es auf die Kerngeschäftsaktivitäten und -ziele hätte. Risikoereignisse haben eine bestimmte Eintrittswahrscheinlichkeit. Wenn ein Risikoereignis eintreten wird oder eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit hat, dann ist es ein Sachverhalt, der von der FM-Organisation behandelt werden muss.

Die FM-Organisation sollte sicherstellen, dass sie über einen formalen Prozess für das Risikomanagement der Einrichtungen und Facility Services als Ganzes verfügt. Zu diesem Zweck sollte ein Risikoregister geführt und immer auf dem neuesten Stand gehalten werden. Dabei sollten identifizierte Risikoereignisse aufgezeichnet und deren Auswirkungen auf die Kerngeschäftsziele und -aktivitäten beschrieben werden. Risikobeschreibungen sollten die Ursache für das Ereignis definieren, das im Falle seines Eintretens Auswirkungen auf die Kerngeschäftstätigkeiten und die Erreichung der Kerngeschäftsziele hätte. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses sollte, soweit praktikabel, bestimmt und bei der Festlegung der geeigneten Risikobehandlung (z. B. Reduzierung, Entfernung, Übertragung oder Eingrenzung der Bedrohung) berücksichtigt werden.

Wenn die Nachfrageorganisation einen aktiven Risikomanagementprozess für Zwecke im Zusammenhang mit ihren Kerngeschäftszielen und -aktivitäten betreibt, sollte sie in Betracht ziehen, dass Risiken und Risikoereignisse, die ihre Einrichtungen und Facility Services betreffen, durch diese abgedeckt werden.

ANMERKUNG 1 ISO 31000 bietet Grundsätze, einen Rahmen und einen Prozess für das Risikomanagement, einschließlich der Zuweisung und Nutzung von Ressourcen für die Behandlung identifizierter Risiken.

ANMERKUNG 2 Zur Identifizierung von Risiken können verschiedene Techniken und Werkzeuge eingesetzt werden (z. B. SWOT und PESTLE).

Bei der Identifizierung von Risiken und Risikoereignissen sollte auf die Abgrenzung zwischen technischen und nichttechnischen Risiken geachtet werden. Je nach Art der Nachfrageorganisation und des Kerngeschäfts kann es zu einer Tendenz zur überhöhten Fokussierung auf technische Risiken auf Kosten einer gründlichen Untersuchung nicht-technischer Risiken kommen. Die Risikoidentifikation sollte darauf abzielen, Risiken und Ereignisse in Bezug auf die folgenden Gruppen zu identifizieren und kategorisieren:

- technisch;
- nichttechnisch;
 - umweltbezogen;
 - organisatorisch;
 - kommerziell/wirtschaftlich;
 - gesellschaftspolitisch.

Die oben genannten Kategorien können als Grundlage für eine Kontrollliste dienen, um Risiken und Risikoereignisse zu identifizieren und sie später für Analyse, Behandlung, Überwachung und die gewonnenen Erkenntnisse zu kategorisieren. Anhang B enthält Beispiele für Bedrohungen und Chancen.

4.4.2 Planung zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und Wiederherstellung nach einem Ausfall

Ein kritischer Aspekt einer FM-Strategie ist die Steuerung der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und Wiederherstellung nach einem Ausfall. Die FM-Organisation sollte Vorkehrungen treffen, um die Gefahr unerwarteter Ereignisse, die sich negativ auf das Kerngeschäft auswirken könnten, zu begrenzen oder zu beseitigen und die Folgen im Falle eines solchen Ereignisses so schnell wie möglich zu beheben. Die FM-Organisation sollte bei der Entwicklung der FM-Strategie ihren Plan für das Vorgehen zur Wiederherstellung nach einem solchen Ereignis bestätigen. Gibt es derzeit keinen formalen Plan für die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und die Wiederherstellung nach einem Ausfall, so sollten vor der Entwicklung der FM-Strategie Maßnahmen zur Festlegung eines solchen Plans ergriffen werden. Es hat keinen Sinn, dass die FM-Organisation eine Strategie für FM hat, ohne über einen zuverlässigen Plan für die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und Wiederherstellung nach einem Ausfall zu verfügen. Im

Allgemeinen sollten solche Pläne die Widerstandsfähigkeit sicherstellen, um Störungen des Normalbetriebs zu vermeiden, wenn ein unerwartetes Ereignis eintritt.

ANMERKUNG ISO 22301 bietet einen Rahmen für die Planung, Einrichtung, Umsetzung, den Betrieb, die Überwachung, Überprüfung, Wartung und kontinuierliche Verbesserung eines Managementsystem zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit.

4.5 Strategische Ausrichtung

Die Definition der Kerngeschäftsziele und Erfordernisse der Nachfrageorganisation sollte die Grundlage für eine Diskussion mit der FM-Organisation bilden, um einen geeigneten Ansatz für FM und Facility Services zu finden. Diese Diskussion sollte zwischen der obersten Leitung der FM-Organisation und der obersten Leitung der Nachfrageorganisation stattfinden. Ein solcher Ansatz stellt sicher, dass die FM-Anforderungen (siehe Abschnitt 5) auf die Kernziele und Erfordernisse des Unternehmens abgestimmt sind, und schärft das Bewusstsein dafür, was vorteilhaft ist und was sich als problematisch erweisen könnte. Anhang C enthält Beispiele für die Faktoren, die die aktuelle und zukünftige Kerngeschäftsstrategie, die Ziele und die Erfordernisse der Nachfrageorganisation beeinflussen.

Während die Diskussion auf strategischer Ebene stattfinden sollte, sind taktische und operative Erwägungen zu berücksichtigen, um die Integrität des täglichen Betriebs der FM-Organisation, sowie auch schrittweise Änderungen an diesem, sicherzustellen. Diese Erwägungen sollten bei der Formulierung der FM-Strategie deutlich gemacht werden und definierte Rollen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten umfassen (siehe 4.1.4 und Abschnitt 6). Es sollte auf Änderungen geachtet werden, die für die Nachfrageorganisation und die damit verbundenen Risiken (d. h. Bedrohungen und Chancen) notwendig sein könnten, um den Nutzen für das Kerngeschäft durch FM und Facility Services zu maximieren, und darüber hinaus berücksichtigt werden, wie diese Änderungen und Risiken gehandhabt werden sollten. Anhang B enthält Beispiele für Bedrohungen und Chancen.

5 Entwicklung von FM-Anforderungen

5.1 Aktuelles und zukünftiges Interesse an Einrichtungen

Die FM-Strategie bietet einen Rahmen, innerhalb dessen FM-Anforderungen definiert werden können, ohne dass dieser vorgeschrieben ist oder übermäßig viel Verwaltungszeit und Ressourcen verlangt. Die FM-Organisation sollte sich des Umfangs der Aufgaben und Entscheidungen bewusst sein, die zur Definition der Anforderungen erforderlich sind. Bei der Skalierung des Ansatzes werden diese Aufgaben aktiv berücksichtigt, um festzustellen, ob sie reduziert werden können, anstatt sie einfach zu ignorieren. Die FM-Anforderungen können analysiert und als wesentlich, konditional oder optional eingestuft werden. In solchen Fällen sollte die Bedeutung der Klassifizierung deutlich gemacht und dokumentiert werden.

Sobald die Erfordernisse der Nachfrageorganisation angemessen verstanden und definiert sind (siehe Abschnitt 4), ist es möglich, die am besten geeigneten Anforderungen für FM und Facility Services festzulegen. Diese FM-Anforderungen ergeben sich direkt aus den Erfordernissen der Nachfrageorganisation und sollten diese nicht vorgeben. Sie sollten jederzeit auf die definierten Erfordernisse abgestimmt bleiben, um eine Grundlage für die Überwachung der operativen Leistung und Verbesserung sowie für die Messung des Beitrags von FM zum Erfolg des Kerngeschäfts zu liefern. Die Ergebnisse einer Post Occupancy Evaluation auf die Einrichtungen und die relevanten gewonnenen Erkenntnisse aus anderen Einrichtungen sollten genutzt werden, um Entscheidungen über die FM-Anforderungen zu treffen.

5.1.1 Art der Einrichtungen

Ein gut ausgeprägtes Verständnis der Kerngeschäftserfordernisse der Nachfrageorganisation führt dazu, dass sich der Fokus auf das Ausmaß richten kann, in dem die bestehenden Einrichtungen die Kerngeschäftsaktivitäten angemessen unterstützen. Dabei werden die Einrichtungen genauestens daraufhin untersucht, ob sie den definierten Anforderungen entsprechen oder ob Maßnahmen erforderlich sind, um etwaige Funktions- oder Leistungsmängel zu beheben oder auf eine Überspezifikation zu reagieren. Wenn dies zutrifft, könnte dies die Anforderung an sanierte oder neue Einrichtungen zur Folge haben, für die ein solider Business Case erstellt werden sollte, bevor ein Projekt oder eine andere Maßnahme eingeleitet wird. Die FM-Organisation sollte sich der Diskussion über die Gestaltung von sanierten oder neuen Einrichtungen entziehen, bis ein Business Case akzeptiert und eine Einweisung in die Erfordernisse der Nachfrageorganisation abgeschlossen ist.

Wenn neue Einrichtungen in Betracht gezogen werden, sollte die FM-Organisation für eine rechtzeitige Eingabe der definierten Erfordernisse der Nachfrageorganisation sorgen, so dass die erforderliche Funktionalität und Leistung von Anfang an vereinbart wird, in die die Arbeitsschritte Planung, Bau und Inbetriebnahme integriert werden sollten, um mögliche Auslassungen und Fehler zu reduzieren. Die Einweisung (siehe 5.3) sollte diesen Arbeitsschritten vorangehen und sich auf funktionale Ergebnisse und operative Leistungsziele konzentrieren, die nach anerkannten Nachhaltigkeitskriterien (d. h. umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Leistung) definiert und in jeder Arbeitsschritt überprüft werden, bevor mit dem nächsten fortgefahren wird. Ähnliche Überlegungen sollten auch dann angestellt werden, wenn die Sanierung bestehender Einrichtungen in Betracht gezogen wird, wobei die Faktoren, die bereits bei der Einweisung vor der Planung berücksichtigt werden, durch den physischen Zustand und die Einschränkungen ergänzt werden.

Ein wichtiger Grundsatz, an den sich die FM-Organisation bei der Durchführung eines Projekts für sanierte oder neue Einrichtungen halten sollte, ist „Design and Construction for Operability“. Die FM-Organisation sollte darauf achten, dass während der Planung auftretende Probleme nicht erst während der Konstruktion und Inbetriebnahme gelöst werden und ebenso wenig Probleme, die bei Konstruktion und Inbetriebnahme auftreten, nicht bis zur Übergabe und Inbetriebnahme der Einrichtungen oder, schlimmer noch, bis zum Betrieb und zur Nutzung, ungelöst bleiben. Die Einhaltung dieser einfachen Richtlinien trägt dazu bei, den stationären Betrieb und die Optimierung von gebäudetechnischen Anlagen (d. h. von Anlagen, die das Innenraumklima regeln) zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu erreichen.

5.1.1.1 Bestehende Einrichtungen

Die materiellen Assets, aus denen sich die Gesamtheit der Einrichtungen zusammensetzt, sollten klar definiert und die Nutzung oder Effizienz der Räume in ihnen ermittelt werden. Saisonale und andere Schwankungen, die sich aus der Art der Kerngeschäftsaktivitäten oder anderen Faktoren ergeben, müssen berücksichtigt werden. Die von den Einrichtungen genutzten Facility Services und Ressourcen sowie die darin enthaltenen Aktivitäten sollten überprüft werden, um festzustellen, inwieweit sie zur Erreichung der Geschäftsziele, zur Zufriedenheit der Nutzer und zum besten Preis-Leistungs-Verhältnis beitragen.

5.1.1.1.1 Physische Assets und Raumbereitstellung

Die physischen Assets der Nachfrageorganisation sollten identifiziert und beschrieben werden. Eine geeignete Regelung besteht darin, ein aktuelles Objektverzeichnis zu führen und durch ein Asset-Management-System oder gegebenenfalls das Unternehmenssystem der Nachfrageorganisation zu steuern (siehe Abschnitt 4). Ebenso sollten die Geschäftsfaktoren, die sich direkt auf den aktuellen und zukünftigen Raumbedarf auswirken (siehe Abschnitt 4), deutlich gemacht werden. Ein langfristiger Planungshorizont ermöglicht es, das optimale Umfeld für die Nutzer zu definieren. Änderungen beim Einsatz von Technologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnik, können sich auf Art und Umfang des Raumbedarfs auswirken, müssen ihn aber nicht zwingenderweise reduzieren. Voraussichtliche Änderungen sollten dokumentiert werden.

Die Bereitstellung von Räumlichkeiten sollte jederzeit ein integratives Umfeld widerspiegeln, das den Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen und anderen Nutzern mit gleichstellungsbezogenen Bedürfnissen Rechnung trägt (siehe 5.5).

5.1.1.1.2 Raumnutzung

Die FM-Organisation sollte die geschäftlichen und betrieblichen Aktivitäten, die in den Einrichtungen stattfinden, analysieren, um Nutzungsmuster, Bereiche mit intensiver Nutzung und Bereiche mit geringer Nutzung zu bestimmen. Es sollten Räumlichkeiten außerhalb der Einrichtungen in Betracht gezogen werden, wie z. B. für die Bereitstellung von Lieferungen, Lagerräume und Fahrzeugabstellplätze. Verfahren zur Bestimmung dieser Werte werden zunehmend technologisch unterstützt, sollten aber immer auf anerkannten Praktiken und ethischen Verhaltenskodizes basieren. Die routinemäßige Überwachung von Einrichtungen ist an vielen Orten Standard und ist aus Gründen der Sicherheit und des allgemeinen Wohlbefindens der Nutzer gerechtfertigt.

Die Bereitstellung von Räumlichkeiten ist selten kostenlos, auch wenn die aktuelle Nutzung auf etwas anderes schließen lässt. Die FM-Organisation sollte die interne Preisgestaltung von Räumlichkeiten in Betracht ziehen, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie Räumlichkeiten genutzt werden und ob diese Nutzung gerechtfertigt und wirtschaftlich ist. Die tatsächlichen Kosten für die Bereitstellung von Räumlichkeiten, einschließlich der Kosten für die Haustechnik, sollten ermittelt werden, um festzustellen, welche Räumlichkeiten das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bieten und welche dies nicht tun.

Die Wahrnehmung der Raumnutzung kann innerhalb und zwischen den Standorten variieren, so dass das, was an einem Standort als Norm angesehen wird, an anderer Stelle ganz anders wahrgenommen wird (z. B. extravagant oder ungenügend). Die Lage der Einrichtungen kann manchmal zu Unregelmäßigkeiten führen, die durch kulturelle Unterschiede und lokale Bräuche und Praktiken zusätzlich verstärkt werden. Die FM-Organisation sollte die Kosten und den Nutzen von Aktivitäten an ihren verschiedenen Standorten ermitteln, um jeden Fall hervorzuheben, in dem teure Räumlichkeiten für geschäftliche oder betriebliche Aktivitäten genutzt werden, die an einen kostengünstigeren Standort verlegt werden könnten.

Die Leistungsmessung aller Einrichtungen trägt dazu bei, Effizienzsteigerungen und eine kosteneffiziente Nutzung zu verdeutlichen; ebenso kann sie Ineffizienzen, Verschwendung und andere Mängel aufzeigen, die dann Entscheidungen über die Rationalisierung der Räumlichkeiten und gegebenenfalls die Veräußerung von nicht mehr funktionsfähigen Einrichtungen besser beeinflussen können (siehe Abschnitt 7).

5.1.1.1.3 Überprüfung der Facility Services

Die FM-Organisation sollte die bestehenden Facility Services gegebenenfalls unter Berücksichtigung der folgenden Punkte überprüfen:

- Richtlinien – Lenkung, Behörden, Zulassungen und interne Normen, internationale Normen, Qualitätssicherung, Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umwelt, Humankapital und Finanzen;
- Prozesse und Verfahren – Geschäftsprozesse, einschließlich Budgetplanung, Beschaffung, Einkaufsgenehmigungen, Vereinbarungen/Verträge, Vertragsmanagement und Zahlungen;
- Dienstleistungserbringung – alle Aspekte der Leistungserbringung, einschließlich der Leistung von Dienstleistungsanbietern (intern und extern).

Alle Facility Services sollten regelmäßig auf Relevanz, zufriedenstellende Leistung und Kosteneffizienz überprüft werden. Die FM-Organisation sollte Benchmarking als Mittel zur Messung des aktuellen Leistungsniveaus nutzen, um nachzuvollziehen, wie es verbessert werden kann.

ANMERKUNG ISO 41012 bietet Leitlinien für das Benchmarking.

5.1.1.1.4 Ressourcenprüfung

Die Ressourcen, die von der FM-Organisation bei der Erbringung von Facility Services genutzt oder verbraucht werden oder von denen erwartet wird, dass sie genutzt oder verbraucht werden, sollten ermittelt werden. Zu den Ressourcen gehören Mitarbeiter, Materialien, Werkzeuge, Ausrüstung und Budgets. Auf die folgenden Aspekte ist dabei zu achten:

- Mitarbeiter – Verfügbarkeit, Qualifikationsprofile, Kompetenzen und Defizite;
- Dienstleistungsanbieter – Fähigkeit, Kapazität und Umfang der Dienstleistungen;
- Systeme – Prozesse und Technologien aus der Perspektive eines integrierten Systems.

Die mit den oben genannten Ressourcen verbundenen Kosten sollten in Form einer Kostenanalyse erfasst und verwendet werden, um die Kosten der FM-Organisation mit denen externer Organisationen zu vergleichen, soweit dies praktikabel ist. Dies hilft beim Verständnis, ob die Nachfrageorganisation das beste Preis-Leistungs-Verhältnis erhält und, falls dies nicht der Fall ist, was getan werden könnte, um die Situation zu verbessern.

ANMERKUNG ISO 41012 bietet Leitlinien für das Benchmarking.

5.1.1.2 Sanierte und neue Einrichtungen

Pläne für sanierte und neue Einrichtungen sollten als Projekt mit klar definierten Arbeitsschritten und Entscheidungspfaden gesteuert werden, um sicherzustellen, dass der Fortschritt auf vorgegebenen Kriterien basiert. Zu diesem Zweck sollte ein stufenweiser Prozess in Betracht gezogen werden. Die FM-Organisation sollte in der Lage sein, den Business Case für das Projekt, seine Ziele sowie die erforderliche Funktionalität und Betriebsleistung der Einrichtung zu formulieren. Es sollte eine angemessene professionelle und/oder rechtliche Beratung eingeholt werden, wenn ein Aspekt nicht angemessen definiert werden kann. Zu Beginn des Projekts sollten klare Ziele für die zu erwartenden Ergebnisse festgelegt werden, die mit der Geschäftsstrategie und den Zielen der Nachfrageorganisation abgestimmt und im Business Case berücksichtigt werden.

Die Maßnahmen und Entscheidungen, die notwendig sind, um den Business Case für sanierte oder neue Einrichtungen zu definieren, sollten identifiziert werden. Das Folgende sollte als Minimum berücksichtigt werden:

- Präsentation der Motivation für die sanierten oder neuen Einrichtungen;
- Definition des Problems oder der Herausforderung, mit denen die sanierten oder neuen Einrichtungen voraussichtlich konfrontiert werden;
- Definition des Nutzens oder Wertes, der voraussichtlich durch die sanierten oder neuen Einrichtungen realisiert wird;
- Ermittlung der Geschäftsaktivitäten, die voraussichtlich innerhalb der Einrichtungen stattfinden werden;
- Ermittlung der Erfordernisse der Nutzer und anderer wichtiger Stakeholder;
- Zusammenstellung der gewonnenen Erkenntnisse aus früheren Projekten, einschließlich validierter Fallstudien und anderer zuverlässiger, dokumentierter Quellen;
- Ermittlung des Spektrums potenzieller Sicherheitsprobleme, die für die Geschäftsaktivitäten, Einrichtungen und Nutzer der Nachfrageorganisation relevant sind;

- Einrichtung eines Risikoregisters und Protokollierung von Risikoereignissen zusammen mit einer vorläufigen Bewertung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen;
- Ermittlung der Leistungsbenchmarks für die Art der Einrichtung, die zur Festlegung von Zielen und Prozessen zur Leistungsmessung verwendet wird;
- Festlegung der erforderlichen Projektergebnisse und -ziele für die funktionale und betriebliche Leistung der Einrichtungen anhand der identifizierten Erfordernisse;
- Festlegung der Ziele für Energieverbrauch, CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch, Abfallreduzierung, Wiederverwendung und Recycling, Kapitalkosten, Betriebskosten, Funktionalität und Effektivität sowie aller anderen Leistungsziele oder Parameter;
- Definition der Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die das Projektteam, falls ernannt, benötigt, um die sanierten oder neuen Einrichtungen bereitzustellen;
- Definition der Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die von der FM-Organisation benötigt werden, um zur Entwicklung des Business Case beizutragen und anschließend Beiträge zur Einweisung und zum Feedback über das entstehende Konzept zu liefern;
- Festlegung der Anforderungen an professionelle Berater, die bei der Entwicklung und/oder Validierung des Business Case mitwirken;
- Ermittlung bestehender Richtlinien, die für die Planung, den Bau, die Inbetriebnahme und den Betrieb der Einrichtungen relevant sind (z. B. interne Designnormen, Baunormen und FM-Normen);
- Festlegung eines ganzheitlichen Ansatzes für die Sicherheit von Geschäftsaktivitäten, Mitarbeitern, Standorten, Prozessen und Technologien;
- Erstellung eines Projektmanagement-Plans, um den Zusammenhang zwischen den Phasen des Projekts, den wichtigsten Aktivitäten und den wichtigsten Meilensteinen aufzuzeigen;
- Festlegung eines Verfahrens zur Kontrolle von Änderungen während der Planung, Konstruktion und Inbetriebnahme;
- Erstellung einer ersten Übersicht über die Investitionen;
- Erstellung des Ansatzes für die Bewertung der Lebenszykluskosten;
- Erstellung einer ersten Übersicht über die operativen Ausgaben, die Betrieb, Wartung, Ersatz, Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Abfallentsorgung und andere erwartete Kosten umfassen;
- Ermittlung der Anforderungen und Vereinbarungen für die Bereitstellung von Projektinformationen für FM-Zwecke;
- Ermittlung des Ansatzes für die Post Occupancy Evaluation;
- Beschreibung des FM-Managementsystems.

Der Business Case sollte die Maßnahmen, Annahmen und Entscheidungen in einer schlüssigen Darstellung der Chancen, die die sanierten oder neuen Einrichtungen bieten, zusammenfassen und auf alle Sachverhalte aufmerksam machen, die eine besondere Aufmerksamkeit erfordern, einschließlich der im Risikoregister erfassten Bedrohungen und ihrer vorgeschlagenen Handhabung.

5.1.1.3 Betreuter Arbeitsplatz

Für einige Nachfrageorganisationen, die mit Platzmangel oder dem Bedarf an mehr Flexibilität konfrontiert sind, können betreute Arbeitsplätze (oder Arbeitsstätten) eine vorübergehende Lösung oder eine längerfristige Möglichkeit bieten, Geschäftsaktivitäten und die zu ihrer Unterstützung erforderlichen Mitarbeiter zu verlagern. Solche Arbeitsplätze können auch die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und Wiederherstellung nach einem Ausfall unterstützen. Die FM-Organisation sollte sich dieser Möglichkeiten bei der Erstellung und Aktualisierung Pläne für die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit und Wiederherstellung nach einem Ausfall bewusst sein (siehe 4.4.2).

5.1.2 Nachhaltige Raumbereitstellung

Die funktionalen und betrieblichen Anforderungen der Nutzer und anderer Stakeholder sollten auf Räumlichkeiten abgestimmt sein, die bezahlbar sind, wobei Umweltfaktoren und langfristige Betriebskosten (z. B. Energieverbrauch, Wasserverbrauch und Wartung) berücksichtigt werden sollten. Es muss ein Gleichgewicht zwischen den Räumlichkeiten, die die Nachfrageorganisation benötigt, und dem, was sie sich für die Zukunft leisten kann, gefunden werden. Dies ist ihre nachhaltige Raumbereitstellung. Die Berücksichtigung von Wachstum und/oder Verringerung der Raumnutzung, ihrer Phaseneinteilung und der zukünftigen Kosten sollte in die Bewertung einer nachhaltigen Raumbereitstellung einbezogen werden.

Einrichtungen, die den Anforderungen der Nachfrageorganisation entsprechen und kontrollierte Veränderungen bewältigen können, dürften Effizienz und Kosten in Einklang bringen können. Das Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Räumlichkeiten innerhalb der Einrichtungen und die Nutzungsmöglichkeiten haben Einfluss auf die Fähigkeit der FM-Organisation, den Platzbedarf und die voraussichtlich anfallenden Kosten zu steuern. Die Einbeziehung von Funktionen zur Unterstützung verschiedener Aktivitäten zu unterschiedlichen Zeiten hat das Potenzial, die Auslastung zu verbessern, dürfte aber zusätzliche Kosten für die Ausstattung und Möblierung verursachen, die für diesen Zweck angepasst werden können. Die effiziente Raumnutzung hat ihre Grenzen und der Versuch, sie zu übertreffen, kann sich nachteilig auf die Effizienz und das Wohlbefinden der Nutzer auswirken (siehe 5.1.1.2).

Facility Services, insbesondere die Instandhaltung, können sich negativ auf die sinnvolle und wirtschaftliche Nutzung von Räumlichkeiten auswirken. Art, Umfang und Häufigkeit der Instandhaltung und ihre Auswirkungen auf die Raumnutzung sollten bewertet werden (z. B. Raumbedarf für die Lagerung von Ersatzteilen, Werkzeugen und Ausrüstungen sowie für die Unterbringung von temporären Arbeiten), um einen Ansatz für die Erbringung von Dienstleistungen zu ermitteln, der Störungen des Normalbetriebs minimiert.

5.2 FM-Reife

Das Verständnis darüber, wo die FM-Organisation in Bezug auf sein FM steht, ist notwendig für die Entwicklung einer FM-Strategie, die sich aus der Kerngeschäftsstrategie und den Zielen ableitet und auf diese abgestimmt ist, und die in der Lage ist, taktische und operative Pläne zu unterstützen. So wie die Reife der Nachfrageorganisation verstanden werden muss (siehe 4.2.5), so muss auch ein Verständnis über die Reife des FM und die Planung seiner Entwicklung vorhanden sein. Diese können sich von der Reife der Nachfrageorganisation unterscheiden.

Das fünfstufige Reifegradmodell sollte verwendet werden, um das Verständnis der Reife von FM zu ermöglichen (siehe 4.2.5).

Die Absichten der FM-Organisation für die Entwicklung ihres FM sollten deutlich gemacht werden, so dass ein Zeitrahmen für das Management von Änderungen vorbereitet oder zumindest vorhergesehen werden kann. Dieser Zeitrahmen sollte verwendet werden, um die FM-Strategie zu unterstützen. Dabei sollte der Zeitrahmen, in dem die Änderung und der Übergang zu einem neuen Fähigkeitsniveau erfolgen soll, und die Auswirkungen auf die Ressourcen- und Kompetenzentwicklung berücksichtigt werden.