



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران



استاندارد ملی ایران

۲۰۵۹۷

چاپ اول

۱۳۹۸

INSO
20597

1st Edition

2020
Identical with
ISO 41001:
2018

Iranian National Standardization Organization

مدیریت تسهیلات - سیستم‌های مدیریت -
الزامات به همراه راهنمای استفاده

Facility management - Management systems -
Requirements with guidance for use

ICS: 03.080.10; 03.100.70

استاندارد ملی ایران شماره ۲۰۵۹۷ (چاپ اول): سال ۱۳۹۸

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. هم‌چنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت تسهیلات - سیستم‌های مدیریت - الزامات به همراه راهنمای استفاده»

رئیس:

میرزائی‌زاده، حسن
(کارشناسی مهندسی صنایع - تولید صنعتی)

دبیر:

سایانی، نوشین
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - صنایع)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اسماعیلی، حمید
(دکتری مهندسی صنایع)

عضو هیئت علمی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران - شمال

اسماعیلی، سمیه
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

اوحدی، افشین
(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی - زراعت و اصلاح نباتات)

مرکز اندازه‌شناسی - سازمان ملی استاندارد ایران

بهرامی، محسن
(کارشناسی مهندسی صنایع - صنایع)

شرکت صنایع دریایی شهید درویشی

جودار، عفت
(کارشناسی ارشد مهندسی پلیمر - صنایع پلیمر)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

جهانشاهی چهارگنبدی، سمیه
(کارشناسی مدیریت بازرگانی)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

حاجی یخچالی، سیامک
(دکتری مهندسی صنایع)

عضو هیئت علمی - دانشگاه تهران

خادمی باغستانی، عظیم
(کارشناسی ارشد مهندسی متالورژی - انتخاب و شناسایی مواد)

عضو مستقل

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

دلارامی، حجت (کارشناسی مهندسی صنایع - تولید صنعتی)	شرکت ابران دانش
روح بخشان، سامان (کارشناسی مهندسی مکانیک)	دفتر تدوین استانداردهای ملی - سازمان ملی استاندارد ایران
ساربان، مریم (کارشناسی ارشد فیزیک - فیزیک هسته ای)	اداره کل استاندارد استان هرمزگان
سایانی، گلنوش (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی - بازاریابی)	شرکت صنایع کشتی سازی عظیم گسترش هرمز
شاهی، مرضیه (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)	شرکت مدیریت تولید برق استان هرمزگان
شاهین، امیر (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - صنایع)	دفتر ارزیابی کیفیت کالا و خدمات - سازمان ملی استاندارد ایران
صائمیان، آذر (دکتری مدیریت بازرگانی - بازاریابی بین الملل)	انجمن مدیریت ایران
صداقت، منصور (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - صنایع)	شرکت صنایع دریایی شهید درویشی
طبسی، الهام (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - صنایع)	عضو مستقل
عباسزاده، شهاب الدین (کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک - تبدیل انرژی)	عضو مستقل
کنعانی زاده، محمد (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - صنایع)	شرکت صنایع دریایی شهید درویشی
لایق میرحسینی، سید حمید (دکتری مهندسی ساخت و مدیریت عملیات)	عضو هیئت علمی - دانشکده فنی و مهندسی گلپایگان
محمودی، داریوش (کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک - تبدیل انرژی)	شرکت مدیریت تولید برق استان هرمزگان
محمد عزیزاده فرسنگی، محسن (کارشناسی مهندسی کشتی سازی)	شرکت صنایع کشتی سازی عظیم گسترش هرمز

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

مهدی حسینی، امین

(کارشناسی ارشد مهندسی کشتی سازی-سازه کشتی)

ناصری، مینا

(کارشناسی ارشد MBA)

سمت و/یا محل اشتغال:

عضو مستقل

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

ویراستار:

اوحدی، افشین

(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی-زراعت و اصلاح

نباتات)

مرکز اندازه شناسی - سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ح	پیش‌گفتار
ط	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۶	۴ محیط کسب و کار سازمان
۶	۴-۱ شناخت سازمان و محیط کسب و کار آن
۶	۴-۲ درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع
۶	۴-۳ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت تسهیلات
۶	۴-۴ سیستم مدیریت تسهیلات
۶	۵ راهبری
۶	۵-۱ راهبری و تعهد
۷	۵-۲ خط‌مشی
۸	۵-۳ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی
۸	۶ طرح‌ریزی
۸	۶-۱ اقدامات برای پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها
۹	۶-۲ اهداف مدیریت تسهیلات و طرح‌ریزی برای دستیابی به آنها
۹	۷ پشتیبانی
۹	۷-۱ منابع
۱۰	۷-۲ شایستگی
۱۰	۷-۳ آگاهی
۱۰	۷-۴ ارتباطات
۱۱	۷-۵ اطلاعات مستند
۱۱	۷-۵-۱ کلیات
۱۱	۷-۵-۲ ایجاد و به‌روزرسانی اطلاعات
۱۱	۷-۵-۳ کنترل اطلاعات مستند
۱۲	۷-۵-۴ اطلاعات FM و الزامات داده‌ها
۱۲	۷-۶ دانش سازمانی

صفحه	عنوان
۱۳	۸ عملیات
۱۳	۸-۱ طرح ریزی و کنترل فرایندهای عملیاتی
۱۳	۸-۲ هماهنگی با طرفهای ذینفع
۱۴	۸-۳ یکپارچه سازی خدمات
۱۴	۹ ارزشیابی عملکرد
۱۴	۹-۱ پایش، سنجش، تحلیل و ارزشیابی
۱۴	۹-۲ ممیزی داخلی
۱۵	۹-۳ بازنگری مدیریت
۱۶	۱۰ بهبود
۱۶	۱۰-۱ عدم انطباق و اقدام اصلاحی
۱۷	۱۰-۲ بهبود مداوم
۱۷	۱۰-۳ اقدامات پیشگیرانه
۱۸	پیوست الف (آگاهی دهنده) راهنمایی برای استفاده از این استاندارد
۵۵	کتاب نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت تسهیلات - سیستم‌های مدیریت - الزامات به همراه راهنمای استفاده» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و چهل و سومین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۸/۱۱/۲۱ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 41001:2018 - Facility management - Management systems- Requirements with guidance for use.

۱- کلیات

مدیریت تسهیلات (FM)^۱ مجموعه رشته‌ها را به منظور تاثیرگذاری در کارآیی و بهره‌وری اقتصاد جوامع، انجمن‌ها و سازمان‌ها و همچنین نحوه تعامل افراد با محیط، یکپارچه می‌کند. FM بر سلامتی، تن‌درستی و کیفیت زندگی بسیاری از جوامع و مردم جهان از طریق خدماتی که مدیریت و ارائه می‌کند، تاثیر می‌گذارد. درحالی که FM دارای چنین اثر گسترده‌ای است، شناخت اصول‌ها و شیوه‌های آن در سطح جهانی وجود ندارد. این استاندارد مبنایی برای تفسیر و درکی مشترک از مدیریت تسهیلات و راه‌هایی که در آن می‌تواند به سازمان‌های مختلف سود ببخشد را ارائه می‌دهد.

توسعه بازار برای خدمات FM از طریق حضور یک ساختار جهانی مشترک و استاندارد پشتیبان، تقویت می‌شود. این بخش از یک اصل مشترک که بر مبنای آن مدیریت تسهیلات می‌تواند ارزیابی و مورد سنجش قرار گیرد، بهره‌مند است. این موضوع عامل اصلی و هدف این استاندارد است.

در یک محیط رقابتی در سطح جهانی، سازمان‌های FM و ارائه‌دهندگان نیاز دارند تا بین خودشان و طرف‌های ذینفع با استفاده از اصول، مفاهیم و اصطلاحات مشترک از جمله ارزیابی و سنجش عملکرد ارتباط برقرار کنند. این استاندارد جهت بالا بردن سطح مراقبت و افزایش سطوح کیفیت در نتیجه برانگیزانندگی بلوغ سازمانی و رقابت برای ارائه مدیریت تسهیلات در نظر گرفته شده است.

مزایای استاندارد سیستم یکپارچه برای FM عبارت هستند از:

- بهبود بهره‌وری، ایمنی، سلامتی و تن‌درستی نیروی کار؛
- بهبود ارتباط الزامات و روش‌ها میان سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی؛
- بهبود کارآیی و اثربخشی در نتیجه بهبود تحلیل هزینه-سود سازمان‌ها؛
- بهبود پایداری خدمت؛
- ارائه یک ساختار مشترک برای انواع سازمان‌ها.

این استاندارد قابل استفاده برای هر سازمانی است که مایل است:

- سیستم یکپارچه FM را پایه‌ریزی، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود دهد؛
- از انطباق با خط‌مشی مدیریت اعلام شده خود اطمینان یابد؛
- انطباق با این استاندارد را از طریق موارد ذیل اثبات نماید:
- ایجاد خودکفایی و خوداظهاری؛
- به دنبال تایید انطباق خود توسط طرف‌های ذینفع سازمان است؛
- به دنبال تایید خود اظهاری خود توسط طرف خارجی در سازمان است؛

- به دنبال صدور و/ یا ثبت گواهی نامه سیستم مدیریت تسهیلات توسط یک نهاد گواهی کننده شخص ثالث معتبر است.

۲-۰ رویکرد فرایندی

این استاندارد چارچوب توسعه داده شده توسط ISO را جهت بهبود هماهنگی میان استانداردهای بین المللی خود برای سیستم های مدیریت به کار می گیرد.

این استاندارد اتخاذ یک رویکرد فرایندی را هنگام توسعه، پیاده سازی و بهبود اثربخشی استاندارد سیستم مدیریت به منظور ارتقای رضایت مشتری از طریق برآورده کردن الزامات مشتری ترویج می دهد.

یک سازمان برای کارکرد موثر نیاز به شناسایی و مدیریت چندین فعالیت وابسته به هم دارد. یک فعالیت یا مجموعه ای از فعالیت ها، با استفاده از منابع و مدیریت به منظور امکان تبدیل دروندادها به برون دادها می تواند به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شود. به طور کلی برون داد یک فرایند به طور مستقیم به عنوان درونداد فرایند بعدی است.

استفاده از یک سیستم فرایندها در سازمان، همراه با شناسایی، تعاملات فرایندها و مدیریت آنها برای اخذ پیامد مطلوب می تواند به عنوان یک «رویکرد فرایندی» شناخته شود.

یک مزیت رویکرد فرایندی، کنترل مداومی است که ارتباط بین فرایندهای مستقل در سیستم فرایندها و نیز ترکیب و تعامل آنها را فراهم می کند.

هنگامی که از سیستم FM استفاده می شود، چنین رویکردی بر اهمیت موارد زیر تاکید دارد:

الف- درک و برآورده کردن الزامات سازمان تقاضا از طریق فرایند طرح ریزی یکپارچه؛

یادآوری- سازمان تقاضا، هستاری است که نیازی دارد و این اختیار را دارد که برای برآورده کردن نیازها، هزینه هایی را متحمل شود. این سازمان معمولاً یک نماینده مجاز در یک واحد عملیاتی سازمان است.

ب- رابطه بین فرایند طرح ریزی یکپارچه با بندهای ۴ الی ۱۰ سیستم FM این استاندارد؛

پ- مستندسازی مرتبط با الزامات سیستم FM و موضوع ارزیابی صدور گواهی نامه؛

ت- تمام موارد بالا در سطوح مدیریت محیط کسب و کار؛

ث- فرایندهای بهبود مداوم مبتنی بر سنجش هدف؛

برای پیش نمایش سیستم FM، فرایندهای اصلی با درک و تعریف معیارهای زیر در یک سازمان تقاضا آغار می شوند.

محیط کسب و کار سازمان^۱: درک و تعیین سیستم FM مناسب (مطابق بند ۴).

راهبری: درک نقش ها، مسئولیت ها، خط مشی و اختیارات سازمانی (مطابق بند ۵).

طرح ریزی: درک ریسک ها، اهداف راهبردی و خط مشی های جاری (مطابق بند ۶).

پشتیبانی: درک منابع مورد نیاز در قالب مالی، نیروی انسانی و فنآوری در مقابل منابع موجود (مطابق بند ۷).

عملیات: ارائه خدمات یکپارچه FM (مطابق بند ۸).

ارزشیابی عملکرد: معیارهای بهینه‌کاو^۱، پایش و برآورده کردن الزامات هدف (مطابق بند ۹).

بهبود: بررسی معیارهای بهینه‌کاو، شناسایی و پیاده‌سازی ابتکارهای بهبود فرایند (مطابق بند ۱۰).

در تمام این استاندارد به سازمان تقاضا و سازمان ارجاع شده است. این تمایز به دلیل ماهیت متغیری است که در آن می‌توان خدمات FM را از طریق کارکنان داخلی سازمان تقاضا، ارائه‌دهندگان خارجی خدمات یا ترکیبی از این دو ارائه داد. الزامات این استاندارد برای سازمان FM به کار گرفته می‌شود. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، سازمان FM و سازمان تقاضا باید با هم کار کنند تا به روشنی نیازها را برای دستیابی به راهبرد کسب و کار اصلی و توسعه سیاست‌ها و شیوه‌های FM که فعالیت‌های اصلی کسب و کار سازمان تقاضا را ممکن می‌سازد، مشخص کند. سازمان (و مدیریت رده‌بالا) به سازمان FM اطلاق می‌شود مگر این‌که به عنوان سازمان تقاضا بیان گردد.

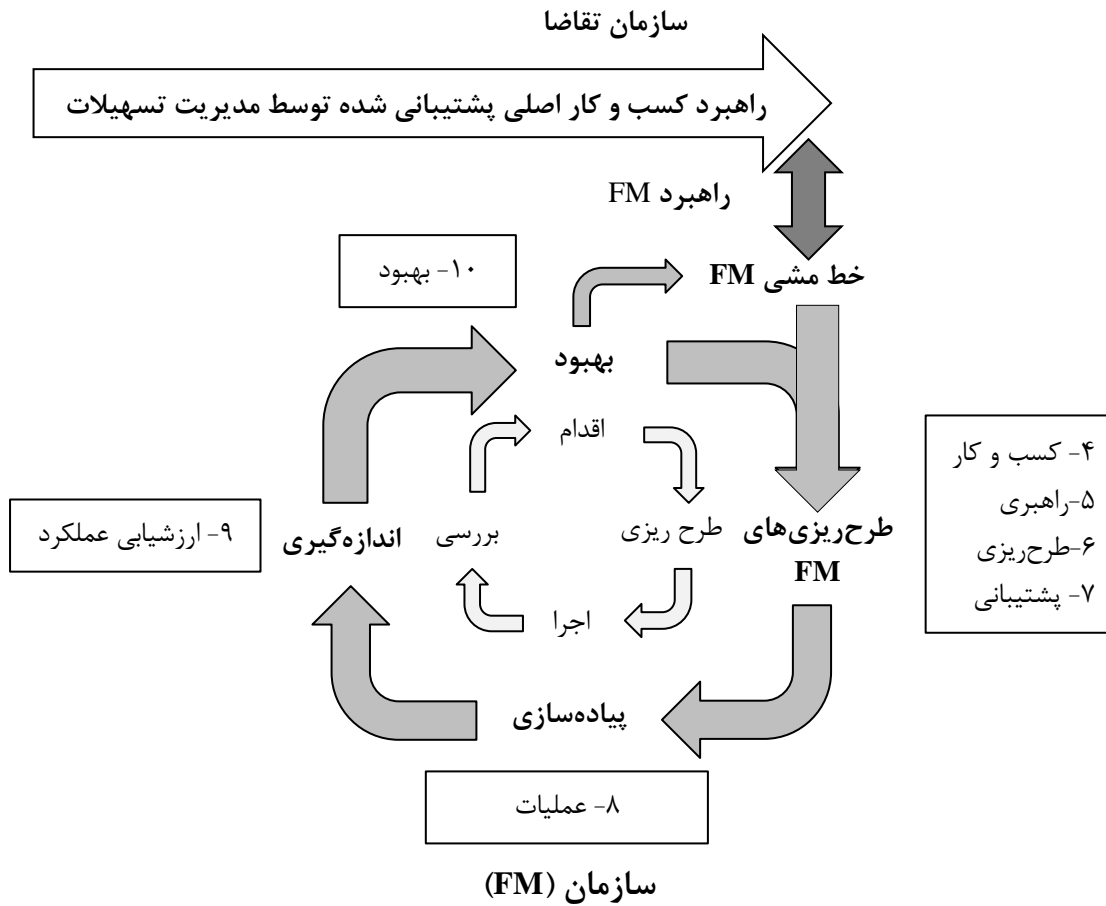
علاوه بر این، بندهای این استاندارد را می‌توان از طریق روش رویکرد فرایندی که به عنوان «طرح‌ریزی-اجرا-بررسی و اقدام» (PDCA) شناخته می‌شود، مطرح کرد که در شکل ۱ نشان داده شده است. PDCA را می‌توان به صورت خلاصه به شرح زیر توصیف نمود:

طرح‌ریزی (Plan): پایه‌ریزی اهداف سیستم و فرایندهای لازم برای ارائه نتایج مطابق با الزامات مشتری و خطمشی سازمان؛

اجرا (Do): پیاده‌سازی فرایندها؛

بررسی (Check): پایش و سنجش فرایندها و کالاها بر طبق خطمشی‌ها، اهداف و الزامات برای کالا و گزارش‌دهی نتایج؛

اقدام (Act): انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرایند.



شکل ۱- روش رویکرد فرایندی در مدیریت تسهیلات

مدیریت تسهیلات - سیستم‌های مدیریت - الزامات به همراه راهنما برای استفاده

۱ هدف و دامنه کاربرد

این استاندارد الزامات یک سیستم مدیریت تسهیلات (FM) را در مواردی مشخص می‌کند که سازمان: الف- به اثبات ارائه اثربخش و کارآمد FM که اهداف سازمان تقاضا را پشتیبانی می‌کند، نیاز دارد. ب- قصد دارد نیازهای طرف‌های ذینفع و الزامات قابل اجرا را به طور مداوم برآورده نماید. پ- قصد دارد در یک محیط رقابت جهانی پایدار باشد. الزامات مندرج در این استاندارد غیراختصاصی است و قصد بر آن است که برای تمامی سازمان یا بخش‌هایی از آن، اعم از بخش دولتی یا خصوصی و بدون توجه به نوع، اندازه و ماهیت سازمان یا موقعیت جغرافیایی قابل کاربرد باشد. پیوست الف راهنمایی تکمیلی برای استفاده از این استاندارد را ارائه می‌دهد.

۲ مراجع الزامی

در مرجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند. در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است. استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

2-1 ISO 41011, Facility Management -Vocabulary

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در ISO 41011:2015 به کار می‌رود^۱. یادآوری ۱- در این استاندارد اصطلاح سیستم «FM» برای ارجاع به سیستم مدیریت تسهیلات استفاده می‌شود. یادآوری ۲- در این استاندارد اصطلاح «سازمان» یا «مدیریت رده‌بالا» به سازمان FM و مدیریت رده‌بالا FM اشاره می‌کند مگر این‌که خلاف آن بیان شود.

۱- اصطلاحات و تعاریف به کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وب‌گاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org/ قابل دسترس است. است.

۱-۳ سازمان

organization

فرد یا گروهی از افراد با کارکردهایی به همراه مسئولیت‌ها، اختیارات و روابطی برای دستیابی به اهداف (زیربند ۳-۸) خود می‌باشد.

یادآوری ۱- مفهوم سازمان، شخص حقیقی^۱، شرکت، شرکت سهامی، بنگاه، موسسه تجاری، افراد صاحب اختیار، شریک، بنیاد خیریه یا موسسه یا بخش یا ترکیبی از آن‌ها را خواه به صورت سهامی یا غیرسهامی، دولتی یا خصوصی در برمی‌گیرد، اما به آنها محدود نمی‌شود.

یادآوری ۲- در این استاندارد، اصطلاح «سازمان» به سازمان FM اطلاق می‌شود مگر این که خلاف آن بیان شود.

۲-۳ طرف ذینفع

interested party

صاحب‌نفع (سهام‌دار)

فرد یا سازمان (زیربند ۳-۱) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت اثر بگذارد، یا از آن تاثیر بپذیرد، یا خود را به واسطه یک تصمیم یا فعالیت متأثر از آن بداند.

۳-۳ الزام

requirement

نیاز یا انتظاری که بیان می‌شود، عموماً، تلویحی یا اجباری است.

یادآوری ۱- «عموماً تلویحی»، یعنی در عرف یا رویه عمومی یک سازمان (زیربند ۳-۱) و طرف‌های ذینفع (زیربند ۳-۲)، نیاز یا انتظار مورد نظر تلویحی است.

یادآوری ۲- الزام تعیین شده، الزامی است که بیان شده باشد برای مثال: در اطلاعات مستند (زیربند ۳-۱).

۴-۳ سیستم مدیریت

management system

مجموعه‌ای از اجزای مرتبط با هم یا متعامل یک سازمان (زیربند ۳-۱) برای تعیین خط‌مشی‌ها (زیربند ۳-۷) و اهداف (زیربند ۳-۸) و فرایندهایی (زیربند ۳-۱۲) برای دستیابی به آن اهداف.

یادآوری ۱- یک سیستم مدیریت می‌تواند به یک یا چند رشته تخصصی بپردازد.

یادآوری ۲- اجزای یک سیستم مدیریت شامل ساختار سازمان، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، طرح‌ریزی و عملیات است.

یادآوری ۳- دامنه شمول خدمات یک سیستم مدیریت ممکن است کل سازمان، حوزه‌های کاری خاص و معینی از سازمان، بخش‌های خاص و معینی از سازمان یا یک یا چند حوزه کاری در میان یک گروه از سازمان‌ها را شامل شود.

یادآوری ۴- در این استاندارد، اصطلاح «سیستم FM» برای ارجاع به سیستم مدیریت تسهیلات استفاده می‌شود.

۵-۳ مدیریت رده‌بالا

top management

فرد یا گروهی از کارکنان که یک سازمان (زیربند ۱-۳) را در بالاترین سطح، هدایت و کنترل می‌کنند.
یادآوری ۱- مدیریت رده‌بالا قدرت آن را دارد که در درون سازمان، اختیارات را تفویض و منابع را تأمین کند.
یادآوری ۲- اگر دامنه شمول سیستم مدیریت (زیربند ۳-۴) فقط بخشی از یک سازمان را پوشش دهد، در این صورت اصطلاح مدیریت رده‌بالا به آن‌هایی که آن بخش از سازمان را هدایت و کنترل می‌کنند، اطلاق می‌شود.
یادآوری ۳- در این استاندارد، اصطلاح «مدیریت رده‌بالا» به مدیریت رده‌بالای FM اطلاق می‌شود مگر این‌که خلاف آن بیان شود.

۶-۳ اثربخشی

effectiveness

میزانی که فعالیت‌های طرح ریزی شده تحقق یافته‌اند و نتایج طرح ریزی شده به دست آمده است.

۷-۳ خط‌مشی

policy

مقاصد و جهت‌گیری یک سازمان (زیربند ۱-۳) آن‌گونه که به‌طور رسمی توسط مدیریت رده‌بالای آن (زیربند ۳-۵) بیان شده است.

۸-۳ هدف

objective

نتیجه‌ای که باید به دست آید.
یادآوری ۱- هدف می‌تواند راهبردی، تاکتیکی یا عملیاتی باشد.
یادآوری ۲- اهداف می‌توانند با حوزه‌های مختلفی مرتبط باشند (مانند اهداف مالی، سلامتی و ایمنی و زیست محیطی) و می‌توانند در سطوح متفاوتی (مانند راهبردی، در سرتاسر سازمان، پروژه، کالا و فرایند (زیربند ۳-۱۲)) به کار روند.
یادآوری ۳- هدف می‌تواند به صورت‌های دیگر هم بیان شود، به‌طور مثال به عنوان پیامد موردنظر، مقصود، معیارهای عملیاتی، به عنوان هدف مدیریت تسهیلات یا از طریق استفاده از سایر واژه‌ها با معنای مشابه.
یادآوری ۴- در مضمون سیستم‌های مدیریت تسهیلات (زیربند ۳-۴)، برای دستیابی به نتایج خاص، اهداف مدیریت تسهیلات سازگار با خط‌مشی (زیربند ۳-۷) مدیریت تسهیلات توسط سازمان (زیربند ۳-۱) تعیین می‌شود.

۹-۳ ریسک

risk

تاثیر عدم قطعیت است.
یادآوری ۱- تاثیر عدم قطعیت، انحراف- مثبت یا منفی- از آنچه که موردانتظار است، می‌باشد.
یادآوری ۲- عدم قطعیت، بیان‌گر وضعیت کمبود اطلاعات، حتی به صورت جزئی در رابطه با درک یا داشتن دانش در مورد یک رخداد یا تبعات و احتمال وقوع آن است.

یادآوری ۳- ریسک، اغلب با اشاره به «رخداد‌های» بالقوه (همان‌گونه که در استاندارد ISO Guide 73:2009، زیربند ۳-۵-۱-۳ تعریف شده است.) و «تبعات» رخدادها (همان‌گونه که در استاندارد ISO Guide 73:2009، زیربند ۳-۱-۶-۳ تعریف شده است.) یا ترکیبی از این‌ها مشخص می‌شود.

یادآوری ۴- ریسک اغلب بر حسب ترکیبی از تبعات یک رخداد (شامل تغییراتی در شرایط) و «احتمال وقوع» مربوطه (همانگونه که در استاندارد ISO Guide 73:2009، زیربند ۳-۱-۶-۱ تعریف شده.) بیان می‌شود.

۱۰-۳ شایستگی

competence

توانایی به‌کارگیری دانش و مهارت‌ها برای به دست آوردن نتایج مورد نظر است.

۱۱-۳ اطلاعات مستند

documented information

اطلاعات موردنیاز و ابزارهای حاوی آن که سازمان (زیربند ۳-۱) الزام دارد آن‌ها را کنترل و نگهداری کند.

یادآوری ۱- اطلاعات مستند می‌تواند در هر شکل و ابزار و از هر منبعی باشد.

یادآوری ۲- اطلاعات مستند می‌تواند ارجاع به موارد زیر داشته باشد:

- سیستم مدیریت (زیربند ۳-۴) شامل فرایندهای (زیربند ۳-۱۲) مرتبط؛

- اطلاعات ایجاد شده به منظور فعالیت سازمان (مستندسازی)؛

- شواهد مربوط به نتایج به‌دست آمده (سوابق).

۱۲-۳ فرایند

process

مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به بروندادها تبدیل می‌کنند.

۱۳-۳ عملکرد

performance

نتیجه قابل سنجش است.

یادآوری ۱- عملکرد می‌تواند به یافته‌های کمی یا یافته‌های کیفی مربوط باشد.

یادآوری ۲- عملکرد می‌تواند به مدیریت فعالیت‌ها، فرایندها (زیربند ۳-۱۲)، کالاها (شامل خدمات)، سیستم‌ها و یا سازمان‌ها (زیربند ۳-۱) مربوط باشد.

۱۴-۳ برون‌سپاری کردن (فعل)

outsource (verb)

ایجاد ترتیباتی که طی آن یک سازمان (زیربند ۳-۱) بیرونی بخشی از کارکرد یا فرایند (زیربند ۳-۱۲) یک سازمان را انجام می‌دهد.

یادآوری - یک سازمان بیرونی، سازمانی خارج از دامنه شمول سیستم مدیریت (زیربند ۳-۴) است هرچند که کارکرد یا فرایند برون‌سپاری شده در محدوده دامنه شمول باشد.

۱۵-۳ پایش

monitoring

تعیین وضعیت یک سیستم، یک فرایند (زیربند ۳-۱۲) یا یک فعالیت است. یادآوری- برای تعیین وضعیت ممکن است نیاز به بررسی، نظارت و یا مشاهده با دقت باشد.

۱۶-۳ سنجش

measurement

فرایند (زیربند ۳-۱۲) تعیین یک مقدار است.

۱۷-۳ ممیزی

audit

فرایندی (زیربند ۳-۱۲) نظام یافته، مستقل و مستند برای به دست آوردن شواهد عینی و ارزشیابی آن به صورت عینی برای تعیین میزانی است که معیارهای ممیزی برآورده می شوند. یادآوری ۱- یک ممیزی می تواند ممیزی داخلی (شخص اول) یا ممیزی خارجی (شخص دوم یا شخص سوم یا ثالث) یا ممیزی ترکیبی (ترکیب دو یا چند حوزه کاری یا رشته) باشد. یادآوری ۲- یک ممیزی داخلی به وسیله خود سازمان (زیربند ۳-۱) یا از طرف شخص بیرونی به نمایندگی از جانب سازمان انجام می گیرد. یادآوری ۳- شواهد ممیزی و معیارهای ممیزی در استاندارد ISO 19011 تعریف شده اند.

۱۸-۳ انطباق

conformity

برآورده شدن یک الزام (زیربند ۳-۳) است.

۱۹-۳ عدم انطباق

non Conformity

برآورده نشدن یک الزام (زیربند ۳-۳) است.

۲۰-۳ اقدام اصلاحی

corrective action

اقدام برای حذف علت یک عدم انطباق (زیربند ۳-۱۹) و جلوگیری از بروز مجدد آن است.

۲۱-۳ بهبود مداوم

continual improvement

فعالیت تکرارشونده برای ارتقای عملکرد (زیربند ۳-۱۳) است.

۴ محیط کسب و کار سازمان

۴-۱ شناخت سازمان و محیط کسب و کار آن

سازمان باید مسائل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی مرتبط با مقاصد و اهداف راهبردی خود را که بر توانایی سازمان برای دستیابی به پیامدهای موردنظر سیستم FM آن اثر دارد، تعیین، اثبات و مستند نماید.

۴-۲ درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع

سازمان باید موارد زیر را تعیین و مستند کند:

- طرف‌های ذینفعی که مرتبط با سیستم FM هستند؛
- الزامات طرف‌های ذینفع؛
- بروندهایی که این الزامات را برآورده می‌کنند؛
- دروندهایی که برای دستیابی به بروندها موردنیاز است؛
- فرایندی برای به‌روز نگهداشتن الزامات؛

۴-۳ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت تسهیلات

سازمان باید حدود و کاربرد سیستم FM را برای تعیین دامنه شمول خود پایه‌ریزی کند. هنگامی که دامنه شمول تعیین شد، سازمان باید موارد زیر را مورد نظر قرار دهد:

- مسائل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی ارجاع داده شده در زیربند ۴-۱؛
- الزامات ارجاع داده شده در زیربند ۴-۲؛
- تعامل با سایر سیستم‌های مدیریتی در صورت کاربرد و منابع برای برآورده کردن نیازها؛
- دامنه شمول باید به عنوان اطلاعات مستند در دسترس باشد.

۴-۴ سیستم FM

سازمان باید سیستم FM شامل فرایندهای موردنیاز و تعاملات آنها را مطابق با الزامات این استاندارد پایه‌ریزی، پیاده‌سازی و نگهداری نموده و به طور مداوم بهبود ببخشد.

۵ راهبری

۵-۱ راهبری و تعهد

مدیریت رده‌بالا باید از طریق انجام موارد زیر راهبری و تعهد خود را در ارتباط با سیستم FM نشان دهد:

- حصول اطمینان از این که خط‌مشی و اهداف FM پایه‌ریزی شده‌اند و با جهت‌گیری راهبردی سازمان تقاضا سازگار هستند؛

- حصول اطمینان از یکپارچگی و پشتیبانی الزامات سیستم FM در فرایندهای کسب و کار سازمان؛

- حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع موردنیاز سیستم FM؛
 - تفهیم اهمیت مدیریت تسهیلات اثربخش و انطباق با الزامات سیستم FM؛
 - ارتباط با مدیریت رده‌بالای سازمان تقاضا؛
 - حصول اطمینان از این‌که پیامدهای موردانتظار سیستم FM که در این استاندارد آمده است، حاصل می‌شود؛
 - هدایت و پشتیبانی از افرادی که برای اثربخشی سیستم FM همکاری می‌کنند؛
 - هماهنگی و همکاری میان‌بخشی سازمان؛
 - ترویج بهبود مداوم در نوآوری، ارتباطات، اخلاق سازمانی، یکپارچه‌سازی وظایف مختلف، پشتیبانی از اهداف سازمان و مدیریت مسئول؛
 - پشتیبانی از سایر اشخاص دارای نقش‌های مدیریتی مرتبط برای اثبات راهبری آنان، آن‌گونه که در حوزه‌های مسئولیت آنان موضوعیت دارد؛
 - حصول اطمینان از این‌که رویکرد مورداستفاده برای مدیریت ریسک در FM با رویکرد سازمان برای مدیریت ریسک هم‌راستا است.
- یادآوری - ارجاع به اصطلاح «کسب و کار» در این استاندارد را می‌توان در معنای وسیع آن، این‌گونه تفسیر نمود که به معنای محور بودن این فعالیت‌ها در ارتباط با مقاصد مربوط به موجودیت سازمان تقاضا است.

۵-۲ خط‌مشی

- مدیریت رده‌بالا باید خط‌مشی FM را به نوعی پایه‌ریزی نماید که:
- الف - مناسب با مقصود سازمان باشد؛
 - ب - چارچوبی را برای تعیین اهداف FM فراهم نماید؛
 - پ - مدیریت ریسک را تضمین کند؛
 - ت - دربردارنده تعهد در مورد برآورده کردن الزامات باشد؛
 - ث - شامل تعهد در مورد بهبود مداوم سیستم FM باشد؛
 - ج - توسط مدیریت رده‌بالا و یا پشتیبان سازمان تقاضا تایید شده باشد؛
 - چ - با خصیصه‌ها و الزامات سازمان تقاضا تطابق داشته باشد؛
 - ح - خصیصه‌ها و الزامات کاربران تسهیلات و خود تسهیلات را مورد نظر قرار دهد؛
 - خ - چگونگی واکنش به مسائل، متناسب با محیط کسب‌وکار محلی را نشان دهد؛
- یک خط‌مشی مدیریت تسهیلات باید:
- به عنوان اطلاعات مستند در دسترس باشد؛
 - به سازمان و سایر طرف‌های ذینفع به طور منظم ابلاغ شود؛
 - در دسترس طرف‌های ذینفع، آن‌گونه که مقتضی است، قرارگیرد؛
 - با سایر خط‌مشی‌های مرتبط با سازمان سازگاری داشته باشد و یکپارچه شود؛
 - با طرح‌ریزی سازمان سازگار باشد؛

- با ماهیت و مقیاس سازمان و عملیات آن متناسب باشد؛
- پیاده‌سازی، بازنگری دوره‌ای و به مدیریت رده‌بالا گزارش شود و در صورت لزوم به‌روزرسانی گردد.

۵-۳ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی

- مدیریت رده‌بالا باید از این‌که مسئولیت‌ها و اختیارات در درون سازمان برای نقش‌های سازمانی ذیربط تعیین و ابلاغ شده است، اطمینان حاصل کند.
- مدیریت رده‌بالا باید مسئولیت‌ها و اختیارات را به منظورهای زیر تعیین کند:
- الف - حصول اطمینان از این‌که سیستم FM با الزامات این استاندارد انطباق دارد؛
 - ب- حصول اطمینان از این‌که خط‌مشی و اهدافی که در سیستم FM پایه‌ریزی شده با جهت‌گیری راهبردی سازمان سازگار باشد؛
 - پ- گزارش عملکرد سیستم FM به مدیریت رده‌بالا صورت گیرد؛
 - ت- حصول اطمینان از پایه‌ریزی فرایند FM و سازگاری آن با خط‌مشی و اهداف FM انجام پذیرد؛
 - ث- پایه‌ریزی و به‌روزرسانی طرح‌ریزی FM انجام گیرد؛
 - ج- حصول اطمینان از این‌که سیستم‌های مدیریت، روش‌های اجرایی و هر زنجیره تأمین مورد استفاده که به‌طور کامل تحقق اهداف سیستم FM را پشتیبانی می‌کند، وجود داشته باشد؛
 - چ- حصول اطمینان از مناسب بودن، اعتبار، کفایت و اثربخشی سیستم FM شکل گیرد؛
 - ح- حصول اطمینان از این‌که راهبردهای منابع، سیستم FM را پشتیبانی می‌کنند، وجود داشته باشد؛
 - خ- پایه‌ریزی، بازنگری، گزارش‌گیری و به‌روزرسانی سیستم FM شکل گیرد.

۶ طرح‌ریزی

۶-۱ اقدامات برای پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها

- هنگام طرح‌ریزی سیستم FM، سازمان باید به منظورهای زیر، مسائل اشاره شده در زیربند ۴-۱ و الزامات اشاره شده در زیربند ۴-۲ را در نظر گیرد و ریسک‌ها و فرصت‌هایی که نیاز است به آن‌ها پرداخته شود را تعیین کند:
- حصول اطمینان از این‌که می‌توان به پیامدهای مورد نظر سیستم FM دست یافت؛
 - پیشگیری یا کاهش تاثیرات نامطلوب؛
 - حصول اطمینان از تداوم کسب‌وکار و آمادگی در شرایط اضطراری؛
 - دستیابی به بهبود مداوم؛
- سازمان باید موارد زیر را طرح‌ریزی نماید:
- الف- اقدامات برای پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها، با در نظر گرفتن چگونگی تغییر این ریسک‌ها و فرصت‌ها با گذشت زمان؛
 - ب- این‌که چگونه:

- اقدامات را در فرایندهای سیستم FM یکپارچه و پیاده‌سازی کند.
- اثربخشی این اقدامات را ارزشیابی کند.

۲-۶ اهداف مدیریت تسهیلات و طرح‌ریزی برای دستیابی به آنها

سازمان باید اهداف FM را در کارکردها، کارکردهای فرعی و سطوح مرتبط پایه‌ریزی کند. سازمان باید الزامات ذینفعان ذیربط و سایر الزامات مالی، فنی و سازمانی فرایند طرح‌ریزی FM را در نظر بگیرد. اهداف FM باید:

- الف- با اهداف سازمانی سازگار و هم‌راستا باشد؛
 - ب- سازگار با خط‌مشی FM باشد؛
 - پ- بدون هزینه یا مستندسازی بیش از حد، قابل سنجش باشند (در صورت امکان)؛
 - ت- با استفاده از معیار زیر بند ۴-۲ پایه‌ریزی و به‌روزرسانی شوند؛
 - ث- الزامات کاربردی در نظر گرفته‌شود؛
 - ج - مورد پایش قرار گیرند؛
 - چ - به طرف‌های ذی‌نفع مرتبط ابلاغ شوند؛
 - ح - به صورت مناسب بازنگری و به‌روزرسانی شوند.
- سازمان باید اطلاعات مستند در مورد اهداف FM را حفظ کند.
- هنگام طرح‌ریزی چگونگی دستیابی به اهداف FM، سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:
- چه چیزی انجام خواهد شد؛
 - چه منابع و بودجه‌ای موردنیاز خواهد بود؛
 - چه کسی مسئول خواهد بود؛
 - چه زمانی و با چه تواتری تکمیل خواهد شد؛
 - چگونه ارزشیابی نتایج انجام خواهند شد؛
- این که افق‌های طرح‌ریزی مناسب با سازمان تقاضا برای کامل بودن و اثربخشی ترسیم شوند.

۷ پشتیبانی

۱-۷ منابع

سازمان باید منابع موردنیاز را برای پایه‌ریزی، پیاده‌سازی و برقرار نگهداشتن سیستم FM و بهبود مداوم آن، پایه‌ریزی و تأمین کند.

سازمان باید منابع مورد استفاده در پیاده‌سازی فعالیت‌های موردنیاز جهت دستیابی به اهداف طرح(ها)ی FM را در صورت لزوم تأمین، نظارت و پایش کند.

۲-۷ شایستگی

سازمان باید:

- شایستگی لازم را برای فرد (افرادی) که تحت کنترل سازمان، کارهایی را انجام می‌دهند که بر عملکرد FM اثر می‌گذارد، تعیین نماید؛
 - اطمینان حاصل کند که این افراد بر مبنای تحصیلات، آموزش و یا تجربه مناسب، شایسته هستند؛
 - اقداماتی را برای کسب شایستگی لازم، حفظ تحصیلات پیشرو، آموزش و گواهینامه‌ها، برحسب امکان، انجام دهد و اثربخشی اقدامات انجام شده را ارزشیابی کند؛
 - اطمینان یابد که شایستگی‌ها با محیط کسب‌وکار محلی کاربردی، هم‌راستا هستند؛
 - اطلاعات مستند مناسبی را به عنوان شواهد شایستگی حفظ نماید؛
 - برای منابع آینده و الزامات بلند مدت طرح‌ریزی کند.
- یادآوری - اقدامات کاربردی می‌تواند برای مثال شامل ارائه آموزش، «تعلیم به سبک استاد- شاگردی»^۱ یا اختصاص وظیفه دیگر به افرادی که در حال حاضر در استخدام می‌باشند یا به خدمت گرفتن یا بستن قرارداد با افراد شایسته باشد.

۳-۷ آگاهی

- افراد یا هستارهایی که تحت کنترل سازمان کار می‌کنند باید از موارد زیر آگاهی داشته باشند:
- خط‌مشی FM؛
 - اهداف راهبردی سازمان، بروندها و پیامدهای موردنظر؛
 - سهم آنان در اثربخشی سیستم FM، از جمله منافع عملکرد FM بهبودیافته؛
 - تبعات عدم انطباق با الزامات سیستم FM.

۴-۷ ارتباطات

- سازمان باید ارتباطات مرتبط با سیستم FM را درون سازمان و بیرون از سازمان شامل موارد زیر تعیین نماید:
- تبادل در مورد چه اطلاعاتی صورت گیرد؛
 - چرا نیاز به ارتباطات وجود دارد؛
 - چه زمانی ارتباطات صورت گیرد؛
 - با چه کسانی ارتباطات صورت گیرد؛
 - چگونه ارتباطات صورت گیرد؛
 - چگونه اثربخشی ارتباطات پایش شود.

۵-۷ اطلاعات مستند

۱-۵-۷ کلیات

- سیستم FM سازمان باید شامل موارد زیر باشد:
- اطلاعات مستندی که مطابق این استاندارد مورد نیاز است؛
- اطلاعات مستندی که توسط سازمان برای اثربخشی سیستم FM، لازم تشخیص داده می‌شود.
- یادآوری - گستره اطلاعات مستند برای سیستم FM می‌تواند به دلایل زیر از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت باشد:
- اندازه سازمان و نوع فعالیت‌ها، فرایندها، کالاها و خدمات آن؛
- پیچیدگی فرایندها و برهم‌کنش آن‌ها؛
- شایستگی اشخاص؛

۲-۵-۷ ایجاد و به‌روز رسانی اطلاعات

- هنگام ایجاد و به‌روز رسانی اطلاعات مستند، سازمان باید از مناسب بودن موارد زیر اطمینان حاصل نماید:
- شناسایی و توصیف آن‌ها (برای مثال: یک عنوان، تاریخ، تدوین‌کننده یا شماره ارجاع)؛
- قالب شکلی (برای مثال: زبان، نسخه نرم‌افزاری، گرافیک) و ابزار ارتباطی آن‌ها (برای مثال: کاغذی، الکترونیکی)؛
- بازنگری و تصویب مناسب بودن و کفایت آن‌ها؛

۳-۵-۷ کنترل اطلاعات مستند

- اطلاعات مستند مورد نیاز سیستم FM و این استاندارد باید برای حصول اطمینان از موارد زیر تحت کنترل قرار گیرد:
- الف- این که در هر جا و در هر زمان که مورد نیاز است، در دسترس و مناسب برای استفاده است؛
- ب- این که در حد کفایت حفاظت می‌شود. (برای مثال در برابر نقض محرمانگی، استفاده نادرست یا نبود یکپارچگی آن‌ها).
- به منظور تحت کنترل قراردادن اطلاعات مستند، سازمان باید در صورت لزوم به نظارت‌های زیر پردازد:
- سطح اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی از اهداف سازمان تقاضا؛
- الزامات حاکمیتی اطلاعات؛
- توزیع، دسترسی، بازیابی و استفاده از آن‌ها؛
- ذخیره‌سازی و محافظت، از جمله محافظت از خوانا بودن آن‌ها (به‌عنوان مثال شفافیت کافی برای خواندن)؛
- کنترل تغییرات آن‌ها (به‌عنوان مثال کنترل ویرایش)؛
- حفظ و تعیین تکلیف آن‌ها؛
- جلوگیری از استفاده سهوی از اطلاعات منسوخ شده؛
- حفاظت از اطلاعات و داده‌های مستند.

اطلاعات مستند با منشا خارجی که توسط سازمان برای طرح‌ریزی و اجرای سیستم FM ضروری تشخیص داده می‌شود، باید آن‌گونه که مناسب است شناسایی شده و تحت کنترل قرار گیرد. **یادآوری** - دسترسی، به صورت تلویحی به معنای اجازه مربوط به فقط دیدن اطلاعات مستند یا اجازه و اختیار دیدن و تغییر دادن اطلاعات مستند است.

۷-۵-۴ اطلاعات مدیریت تسهیلات و الزامات داده‌ها

سازمان باید الزامات اطلاعاتی خود را برای پشتیبانی سیستم FM و دستیابی به اهداف سازمانی خود تعیین کند. در انجام این کار موارد زیر مورد توجه است:

الف- سازمان باید موارد زیر را مورد نظر قرار دهد:

- نقش‌ها و مسئولیت‌هایی برای FM؛
- فرایندها، روش‌های اجرایی و فعالیت‌های FM؛
- اهمیت ریسک‌های شناسایی شده؛
- تبادل اطلاعات با طرف‌های ذینفع سازمان، از جمله ارائه‌دهندگان خدمات؛
- تاثیر کیفیت، در دسترس بودن و مدیریت اطلاعات در تصمیم‌گیری سازمانی.

ب- سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:

- ویژگی‌های داده‌های شناسایی شده؛
- کیفیت داده‌های شناسایی شده؛
- چگونگی و زمان جمع‌آوری، تحلیل و ارزشیابی داده‌ها؛

پ- سازمان باید فرایندهای مدیریت اطلاعات و داده‌های خود را مشخص، پیاده‌سازی و نگهداری کند؛

ت- سازمان باید الزاماتی را برای هم‌راستا کردن اصطلاحات مالی و غیرمالی مرتبط با مدیریت دارایی در سراسر سازمان تعیین کند؛

ث- سازمان باید اطمینان حاصل کند که بین اطلاعات و داده‌های مالی و فنی و سایر داده‌ها و اطلاعات غیرمالی تا حد لزوم برای برآورده کردن الزامات کاربردی با در نظر گرفتن الزامات طرف‌های ذینفع و اهداف سازمانی، سازگاری و قابلیت ردیابی وجود دارد.

۷-۶ دانش سازمانی

سازمان باید دانش لازم را برای اجرای فرایندهای خود و دستیابی به انطباق کالاها و خدمات تعیین کند. دانش سازمانی باید نگهداری شده و در حد ضرورت در دسترس قرار گیرد.

هنگام پرداختن به نیازها و روندهای در حال تغییر، سازمان باید دانش کنونی خود را در نظر گرفته و چگونگی کسب و دسترسی به هر دانش تکمیلی ضروری و دانش به‌روز شده موردنیاز را تعیین کند.

یادآوری ۱- دانش سازمانی دانش مختص به سازمان است و عموماً از تجربه به دست می آید. دانش سازمانی اطلاعاتی است که برای دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار می گیرد و یا به اشتراک گذاشته می شود.

یادآوری ۲- دانش سازمانی می تواند بر اساس زیر باشد:

الف- منابع درون سازمانی (مانند دارایی معنوی، دانش به دست آمده از تجربه، درس های آموخته شده از عدم موفقیت ها و پروژه های موفق، کسب دانش و تجربه مستند نشده و به اشتراک گذاری آن ها و نتایج بهبود فرایندها، کالاها و خدمات)؛

ب- منابع برون سازمانی (مانند استانداردها، منابع علمی دانشگاهی، گزارش کنفرانس ها، دانش جمع آوری شده از مشتریان یا تأمین کنندگان برون سازمانی).

۸ عملیات

۸-۱ طرح ریزی و کنترل فرایندهای عملیاتی

سازمان باید فرایندهای مورد نیاز برای برآورده کردن الزامات را طرح ریزی، پیاده سازی، کنترل و اقدامات پایه ریزی شده در زیربند ۶-۱ را به واسطه موارد زیر اجرا کند (مطابق با زیربند ۶-۲ و بندهای ۹ و ۱۰).

- پایه ریزی معیار برای فرایندها؛

- پیاده سازی کنترل فرایندها مطابق با معیار؛

- نگهداری اطلاعات مستند در حد ضرورت برای حصول این که فرایندها آن گونه که طرح ریزی شده اند، اجرا می شوند.

فرایندهای عملیاتی مستند بهتر است شامل موارد زیر باشد:

- مدیریت ارتباط؛

- مدیریت منابع شامل طرح ریزی ظرفیت؛

- بیانیه های سطح خدمت و موافقت نامه ها؛

- مدیریت پروژه؛

سازمان باید تغییرات طرح ریزی شده را تحت کنترل قرار دهد و تبعات تغییرات ناخواسته را بازنگری کند و به منظور کاهش هرگونه تأثیرات نامطلوب، آن گونه که ضروری است، اقدام نماید.

سازمان باید اطمینان حاصل کند که فرایندها تحت کنترل هستند.

۸-۲ هماهنگی با طرف های ذینفع

سازمان باید ارتباطات را با کاربران نهایی و سایر طرف های ذینفع مدیریت کند و همواره فعالیت های خود را برای به حداقل رساندن اثر منفی بر فعالیت های اصلی سازمان تقاضا، هماهنگ نماید.

۳-۸ یکپارچه‌سازی خدمات

سازمان باید نشان دهد که فعالیت‌های FM برای حصول اطمینان از ارائه موثر و کارآمد خدمات FM، یکپارچه شده‌اند.

۹ ارزشیابی عملکرد

۱-۹ پایش، سنجش، تحلیل و ارزشیابی

سازمان باید دامنه شمول خدمات FM که مطابق با زیربند ۴-۳ پایش می‌شود، را پایه‌ریزی نماید.

سازمان باید موارد زیر را تعیین کند:

- ارتباط اهداف راهبردی؛
 - عملکرد FM شامل معیار عملکرد مالی و غیرمالی برای اثربخشی این استاندارد؛
 - داده‌هایی برای پایه‌ریزی عملکرد مبنای؛
 - این که چه چیزی نیاز است تا مورد پایش و سنجش قرار گیرد؛
 - روش‌های پایش، سنجش، تحلیل و ارزشیابی در صورت کاربرد برای حصول اطمینان از اعتبار نتایج؛
 - چه زمانی باید پایش و سنجش انجام شود؛
 - چه زمانی باید نتایج حاصل از پایش و سنجش مورد تحلیل و ارزشیابی قرار گیرد.
- سازمان باید اطلاعات مستند مناسبی را به عنوان شواهد نتایج حفظ کند.
- سازمان باید عملکرد و اثربخشی سیستم FM را ارزشیابی نماید.
- سازمان باید چارچوبی را برای سازمان‌دهی و گزارش عملکرد خود ایجاد کند.

۲-۹ ممیزی داخلی

۱-۲-۹ سازمان باید ممیزی‌های داخلی را در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده به اجرا درآورد تا اطلاعاتی را در

این خصوص فراهم کند که آیا سیستم FM:

الف - با موارد زیر انطباق دارد:

- الزامات خود سازمان در مورد سیستم FM خود؛

- الزامات این استاندارد؛

ب- به نحو موثر پیاده‌سازی و نگهداری می‌شود.

۹-۲-۲ سازمان باید:

الف- طرح(های) ممیزی شامل دفعات، شیوه‌ها، مسئولیت‌ها، الزامات طرح‌ریزی و گزارش‌دهی را که در آن(ها) باید اهمیت فرایندهای مربوط و نتایج ممیزی‌های قبلی در نظر گرفته‌شود، طرح‌ریزی، پایه‌ریزی و پیاده‌سازی کند و برقرار نگه دارد.

ب- معیارهای ممیزی و دامنه شمول هر ممیزی را تعیین کند؛

پ- ممیزان را به نحوی انتخاب کند و ممیزی‌ها را به نحوی انجام دهد تا از عینیت و بی‌طرفی فرایند ممیزی اطمینان حاصل شود؛

ت- اطمینان حاصل کند که نتایج ممیزی‌ها به مدیریت ذیربط گزارش داده می‌شود؛

ث- اطلاعات مستند را به عنوان شواهد مربوط به پیاده‌سازی برنامه ممیزی و نتایج ممیزی حفظ کند.

۹-۳ بازنگری مدیریت

مدیریت رده‌بالای سازمان باید سیستم FM سازمان را در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی آن اطمینان حاصل کند.

در بازنگری مدیریت باید موارد زیر مورد نظر قرار گیرد:

الف- وضعیت اقدامات تصمیم‌گیری شده در بازنگری‌های مدیریت قبلی؛

ب- تغییرات در مسائل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مرتبط با سیستم FM؛

پ- اطلاعات در مورد عملکرد FM، از جمله روندها در موارد زیر:

- عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی؛

- نتایج پایش و سنجش برای فعالیت‌های معمول FM؛

- نتایج پایش و سنجش برای فعالیت‌های غیرمعمول FM؛

- نتایج ممیزی؛

ت- فرصت‌های بهبود مداوم؛

ث- فرصت‌های بهبود خدمات، کاهش هزینه یا بهبود در عملکرد زیست محیطی و عملکرد اجتماعی؛

ج- تغییرات در نمایه ریسک، گزینه‌های ارائه خدمات یا روش‌ها؛

بروندادهای بازنگری مدیریت باید شامل تصمیمات مرتبط با فرصت‌های بهبود مداوم و هرگونه نیاز به تغییر در سیستم FM باشد، مواردی مانند:

- تغییرات در دامنه شمول سیستم FM؛

- بهبود اثربخشی سیستم FM؛

- اصلاح روش‌های اجرایی و کنترل‌ها برای پاسخ به رویدادهای داخلی یا خارجی که ممکن است بر سیستم FM اثر بگذارد، شامل تغییرات در:

- الزامات کسب و کار و عملیاتی؛

- شرایط و فرایندهای عملیاتی؛
 - التزامات قراردادی؛
 - سطوح ریسک و/ یا معیار پذیرش ریسک؛
 - نیازهای منابع؛
 - الزامات سرمایه‌ای و بودجه‌ای؛
 - چگونگی سنجش اثربخشی کنترل‌ها.
- سازمان باید اطلاعات مستند را به عنوان شواهد مربوط به نتایج بازرنگری‌های مدیریت حفظ نماید. سازمان باید:
- نتایج بازرنگری مدیریت را به طرف‌های ذینفع مرتبط ابلاغ کند؛
 - اقدام مناسب مرتبط با آن نتایج را انجام دهد.

۱۰ بهبود

۱-۱۰ عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

- هرگاه عدم انطباقی رخ دهد، سازمان باید در موارد زیر اقدام نماید:
- الف- واکنش در برابر عدم انطباق و اقدام بر حسب مورد به شرح زیر:
 - اقدام برای کنترل و اصلاح آن؛
 - پرداختن به تبعات آن؛
 - ب- نیاز به اقدام برای حذف علت(های) عدم انطباق را از طریق موارد زیر به منظور این که عدم انطباق مجدداً رخ ندهد یا در جای دیگری رخ ندهد، ارزشیابی کند:
 - بازرنگری عدم انطباق؛
 - تعیین علل عدم انطباق؛
 - تعیین این که آیا عدم انطباق‌های مشابهی وجود دارد، یا به صورت بالقوه می‌تواند بروز کند؛
 - پ- پیاده‌سازی هر اقدام موردنیاز؛
 - ت- بازرنگری اثربخشی هر اقدام اصلاحی انجام شده؛
 - ث- ایجاد تغییرات در سیستم FM در صورت ضرورت؛
 - ج- ابلاغ عدم انطباق و اقدام اصلاحی انجام شده به طرف‌های ذینفع مرتبط. اقدامات اصلاحی باید متناسب با تاثیرات عدم انطباق‌های رخ داده شده باشند. سازمان باید اطلاعات مستند را به عنوان شواهد مربوط به موارد زیر حفظ کند:
 - ماهیت عدم انطباق‌ها و هر اقدام بعدی انجام شده؛
 - نتایج هر اقدام اصلاحی؛

۲-۱۰ بهبود مداوم

سازمان باید به طور مداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی سیستم FM را بهبود ببخشد. سازمان باید رویکرد مثبت مداومی را برای شناسایی، ارزشیابی و مدیریت عوامل درونی و بیرونی که بر خدمات آن اثر می‌گذارد، نشان دهد. این رویکرد باید به دنبال نوآوری شامل پیاده‌سازی راه‌حل‌های جدید و تغییرات در روش‌های کاری و پیامدهای آن به نفع سازمان تقاضا باشد.

۳-۱۰ اقدامات پیشگیرانه

سازمان باید فرایندهایی را پایه‌ریزی کند تا بتواند به صورت فراکنشی شکاف‌های بالقوه در ارائه خدمات و عملکرد FM را شناسایی و نیاز به اقدامات فراکنشی را ارزشیابی کند. وقتی یک شکاف بالقوه در ارائه خدمات و/یا عملکرد FM شناسایی شد، سازمان باید اقدامات اصلاحی را مطابق با زیربند ۱-۱۰ به کار گیرد.

پیوست الف

(آگاهی دهنده)

راهنمایی برای استفاده از این استاندارد

الف-۱ دامنه کاربرد

این پیوست الزامات خاصی را برای طرح‌ریزی، پایه‌ریزی، پیاده‌سازی، عملیات، پایش، بازنگری، نگهداری و ارائه یک سیستم FM یکپارچه مستند در زمینه مدیریت فعالیت‌های عملیاتی و ریسک‌های سازمان ارائه می‌دهد. در این پیوست نمونه‌ها، شیوه‌های اثبات شده و گزینه‌های راهبردی برای استفاده، ارائه شده است. این پیوست در نظر ندارد که عناصر را با جزئیات دقیق بیان کند زیرا پیاده‌سازی آن بر اساس ماموریت، بازار و اهداف سازمان تقاضا متفاوت خواهد بود.

میزان استفاده از این الزامات به محیط عملیاتی و پیچیدگی سازمان تقاضا، ماموریت و خط‌مشی آن، ماهیت فعالیت‌های آن، کالاها و خدمات آن، موقعیت جغرافیایی و شرایطی که در آن کار می‌کند، بستگی دارد. این پیوست را می‌توان برای ارائه خدمات داخلی و خارجی مدیریت تسهیلات به کار برد. **یادآوری** - این طرح می‌تواند به تصمیم‌گیری در مورد ارائه خدمات کاملاً برون‌سپاری شده، ترکیبی از خدمات برون‌سپاری شده/خارج از وظیفه و خدمات ارائه شده داخلی یا ارائه خدمات به صورت کاملاً داخلی اشاره کند.

الف-۲ مراجع الزامی

راهنمای تکمیلی موردنیاز نیست.

الف-۳ اصطلاحات و تعاریف

راهنمای تکمیلی موردنیاز نیست.

الف-۴ محیط کسب و کار سازمان

الف-۴-۱ شناخت سازمان و محیط کسب و کار آن

یک سازمان موفق بهتر است تمامی طرح‌های ارائه خدمت را با اهداف اصلی سازمان تقاضا هماهنگ کند. تعیین و تعریف مسائل مرتبط شامل فرایند تحلیل، درک و بازنگری مسائل اساسی مربوط به نیازها و الزامات سازمان تقاضا به این شرح است:

- دارایی غیرمنقول و راهبرد FM؛
- پورتفوی املاک و مستغلات؛
- دارایی‌ها و شرایط فیزیکی آن‌ها؛

- محیط رقابتی؛
 - عوامل ایجاد ارزش (شامل تحلیل هزینه / سود)؛
 - هرگونه نیاز به انعطاف پذیری منابع؛
 - ریسک کسب و کار و طرح ریزی احتمالی؛
 - وابستگی‌های متقابل عملیاتی در سازمان تقاضا؛
 - اهمیت ماموریت فعالیت‌های FM؛
 - در دسترس بودن و قابلیت گزینه‌های زنجیره تأمین؛
 - سیاست‌های مشارکتی (مانند مسئولیت‌های زیست محیطی و مشارکتی)؛
 - الزامات انطباق و تحولات پیش‌بینی شده در این زمینه؛
 - فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت؛
 - الزامات گزارش‌دهی و سیستم مدیریت اطلاعات؛
 - اهداف شرکت؛
 - نوآوری.
- مستندسازی سیستم FM مستلزم ایجاد سوابق توضیحی (نسخه کاغذی یا نرم افزاری) است که:
- مناسب با ماهیت، مقیاس و تأثیرات فعالیت‌ها، کالاها و خدمات آن است؛
 - شامل تعهد به بهبود مداوم است؛
 - شامل تعهد به انطباق با تمام الزاماتی است که سازمان تقاضا مرتبط با کیفیت زندگی مردم و بهره‌وری کسب و کار اصلی، در آن اشتراک دارد؛
 - توضیح این مورد که چگونه اهداف سیستم تحقق می‌یابد و چه کسی مسئول است؛
 - چارچوبی را برای تنظیم و بررسی اهداف FM فراهم می‌کند؛
 - پیاده‌سازی و نگهداری شده‌اند؛
 - به تمامی طرف‌های ذینفع ابلاغ می‌شود؛
 - برای همه کسانی که برای انجام کار خود نیاز به دسترسی دارند، موجود می‌باشد.
- مسائل بیرونی آن‌هایی هستند که خارج از کنترل مستقیم یا مسئولیت سازمان هستند اما پتانسیل تاثیرگذاری بر منابع و عملیات آن را دارند.
- مسائل درونی آن‌هایی هستند که در کنترل مستقیم سازمان و تحت مسئولیت آن هستند.
- باتوجه به هدف، آن می‌تواند هر مسئله‌ای باشد که بر اهداف راهبردی، منابع، زمان‌بندی یا هر جنبه‌ای از ارائه خدمات که در دامنه شمول سیستم FM است، اثر می‌گذارد.

پیامدهای مورد نظر سیستم بهتر است در یک سند گنجانده شود که دامنه شمول سیستم FM را مشخص می‌کند. توصیه می‌شود این امر تا حد امکان پیامدهای کلیدی حاصل از ارائه موثر خدمات FM در شرایط عینی را تعیین کند.

الف-۴-۲ شناخت نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع

الف-۴-۲-۱ کلیات

طرف‌های ذینفع: هیچ فهرست قطعی از طرف‌های ذینفع وجود ندارد. اهداف راهبردی، اهداف بلندمدتی هستند که در تعیین جهت و اولویت‌های تمامی فعالیت‌های انجام شده در سازمان، تاثیرگذار هستند.

نیاز، یک انتظار، خاص یا انتزاعی است که برای دستیابی به مقصود اصلی و اهداف کلیدی ضروری است. ممکن است یک نیاز توسط طرف‌های ذینفع صریحاً بیان نشود و می‌تواند توسط سازمان به عنوان نتیجه تحلیل راهبردی انجام شده همان‌طور که در زیربند الف-۴-۱ بیان شده است، درک شود. مهم این است که اطمینان حاصل شود نه تنها این الزامات صریح شناسایی می‌شود بلکه نیازهای ضمنی نیز شناسایی و از طریق سیستم FM برآورده می‌گردد.

هیچ دلیلی وجود ندارد که نیازها بهتر است راهبردی باشند: آن‌ها می‌توانند هر پیامدی که طرف‌های ذینفع از سیستم FM به طور قانونی انتظار دارند، باشند.

درک نیازها و انتظارات برای پایه‌ریزی مناسب‌ترین عملکرد، اولویت‌ها و مقصود سیستم FM ضروری است. اگرچه همه طرف‌های ذینفع نیازهایی دارند، معمولاً نیازهای دولت و سازمان تقاضا است که دارای اهمیت است. اگرچه در بعضی سناریوها ممکن است استثنایی وجود داشته باشد.

الف-۴-۲-۲ طرف‌های ذینفع

به طور کلی مشخصات طرف‌های ذینفع این است که آن‌ها ذینفع یا تحت تاثیر برخی یا تمامی ارتباطات یا بروندهای سازمان که در زیر آورده شده است، هستند:

- کالاها و/یا خدمات ارائه شده و دریافت شده؛
- اشتغال یا آموزش؛
- شرایط محیطی؛
- کالاها یا خدمات دریافت شده از سازمان؛
- نگهداری سوابق فعالیت‌ها، مجوزهای عملیاتی؛
- هزینه‌های مالی و منفعت‌ها؛
- قراردادهایی با سازمان؛
- تطابق؛

- ارتباطات.

الف-۴-۲-۳ الزامات طرف‌های ذینفع

- در جایی که FM مسئول ایجاد یک چارچوب برای مدیریت تطابق، فعالیت‌های مداوم کسب‌وکار و ثبت فعالیت‌های خارج از فعالیت‌های اصلی کسب و کار محوری است، توصیه می‌شود سازمان:
- شامل یک روش اجرایی برای شناسایی الزامات قانونی و مقررات قابل اجرای مرتبط با فعالیت‌ها باشد؛
 - ایجاد و نگهداری‌کننده گزارش سوابق تطابق، محل و تاریخ فعالیت آن‌ها باشد؛
 - شامل جزئیات ریسک‌های عملیاتی و فعالیت‌های واکنش نسبت به حادثه، شامل مدیریت شرایط اضطراری، مدیریت زیست محیطی، فعالیت‌های ایمنی و رفاهی باشد.

الف-۴-۲-۴ طرح‌ریزی برای رعایت الزامات

- یک طرح، برون‌دادهایی را که الزامات را برآورده می‌کنند و دروندادهای موردنیاز برای دستیابی به آن برون‌دادها را توصیف می‌کند (مانند طرح ارائه خدمت). این طرح بهتر است حداقل موارد زیر را برای هر خدمت تعیین کند:
- این که چه کسی ممکن است یک درخواست خدمت را شروع و تایید کند؛
 - زمان انتظار طرح‌ریزی شده از درخواست خدمت دریافت‌شده (صادر نشده) به خدمت ارائه شده؛
 - فرایندهایی برای تجهیز کردن؛
 - این که کدام سازمان خدمت را ارائه می‌دهد؛
 - این که مطابق با برنامه چه منابع موردنیازی برای ارائه خدمات در دسترس هستند؛
 - زمان و مکان ارائه خدمت؛
 - این که آیا هزینه‌های اضافی برای ارائه متداول وجود دارد یا خیر و اگر چنین است چه کسی مسئول است؛
 - این که آیا تغییرات در کمیت، سرعت یا کیفیت پاسخگویی امکان‌پذیر است و در این صورت چگونه و با چه هزینه‌ای می‌توان تغییرات را ایجاد کرد؛
 - فرایندهایی برای از تجهیز خارج شدن؛
 - طرح، موارد زیر را شامل نمی‌شود:
 - سطوح خدمت یا اهداف کیفیت؛
 - پیامدهای قابل سنجش؛
 - التزامات قراردادی؛
- با این حال عناصر طرح ممکن است در موافقت‌نامه سطح خدمت یا الزامات عملکردی منعکس یا تکرار شوند.

الف-۴-۳ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت تسهیلات

دامنه شمول، تمامی فعالیت‌هایی است که در سیستم مدیریت گنجانده شده است. تعیین دامنه شمول سیستم شامل موارد زیر است:

- شناسایی و درک حداکثری دامنه شمول بالقوه (محدوده کامل) سیستم؛
 - شناسایی فرایندها، دارایی‌ها، فعالیت‌های سازمانی، کالاها و خدمات، موقعیت فیزیکی، پایش و بهبودهایی که در سیستم FM به کار گرفته می‌شود.
- یادآوری - تشخیص نحوه دستیابی به پیامدها در فرایند دامنه شمول گنجانده نمی‌شود.
- اولویت‌بندی آن فعالیت‌هایی که برای پیامدهای مورد نیاز طرف‌های ذینفع پس از تحلیل مطابق با زیربند های الف-۴-۱ و الف-۴-۲، دارای اهمیت هستند؛
 - حصول اطمینان از این که سیستم به نیازهای بلند مدت (کل چرخه حیات) می‌پردازد؛
 - حصول اطمینان از این که سیستم انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخ‌گویی موردنیاز را فراهم می‌کند؛
 - شناسایی و درک نحوه ارتباط سیستم FM طرح‌ریزی شده، دروندادهای موردنیاز از سایر سیستم‌ها یا بروندادهای موردنیاز به سایر سیستم‌ها، از جمله سیستم‌های مدیریتی رسمی (به عنوان مثال: استاندارد ISO 9001).

ابلاغ دامنه شمول شامل موارد زیر می‌شود:

- شناسایی تمامی طرف‌ها یا هستارها که ملزم به رعایت سیستم هستند؛
- تهیه پیام‌های ارتباطی متناسب برای هر طرف و/یا هستار؛
- استفاده از رسانه و کانال‌های ارتباطی مناسب برای اطمینان از این که پیام‌های کلیدی شفاف و همیشه در دسترس هستند؛
- بررسی و تایید درک آن در فواصل زمانی مناسب.

الف-۴-۴ سیستم FM

پایه‌ریزی سیستم FM شامل موارد زیر است:

- فرایندهای درحال توسعه که به سازمان اجازه می‌دهد واکنش مناسبی به دروندادهای سایر سیستم‌های شناسایی شده (مطابق با زیربند الف-۴-۳) و طرف‌های ذینفع (مطابق با زیربند الف-۴-۱) داشته باشد.
- تشخیص بروندادهای موردنیاز برای برآورده کردن نیازهای شناسایی شده؛
- مستندسازی نیازها و بروندادها؛
- پیاده‌سازی سیستم شامل موارد زیر است:
- طرح‌ریزی فعالیت‌ها مطابق با بند الف-۶؛
- منابع و ارتباطات مطابق با بند الف-۷؛

- گام‌های عملیاتی مطابق با زیربند الف-۸-۱؛
- نگهداری و بهبود مداوم سیستم شامل موارد زیر است:
- ارزشیابی عملکرد مطابق با بند الف-۹؛
- بهبود مطابق با بند الف-۱۰.
- توصیه می‌شود محتوای سیستم شامل موارد زیر باشد:
- یک مدل فرایند کامل یا نقشه فرایندی برای فعالیت‌های مدیریت تسهیلات خود؛
- یک روش شناسایی نقاط بحرانی تصمیم‌گیری و نیازهای آنها به اطلاعات (مطابق با زیربند الف-۱۰-۲)؛
- فرایندهایی برای ارائه چرخه بهبود مداوم سازمان مانند اطلاعات در زمان‌های مناسب که برای موفقیت و توسعه سازمان ضروری است؛
- توسعه و نگهداشت برون‌دادهایی که برای هر دو سیستم مدیریت و سیستم‌های سازمان تقاضا دارای ارزش هستند.

الف-۵ راهبری

الف-۵-۱ راهبری و تعهد

- راهبری و تعهد به سیستم FM ضروری است تا اطمینان حاصل شود که کل سازمان، از سیستم، پیروی و با آن همکاری می‌کند.
- این موضوع می‌تواند با حصول اطمینان از موارد زیر حاصل شود:
- این که فرهنگ سازمانی، نظارت بر دارایی‌ها و خدمات، پشتیبانی از یک رویکرد بلندمدت برای عملیات مقرون به صرفه و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها به نفع مأموریت سازمان را ترویج و تشویق می‌کند؛
- این که خط‌مشی (کلی) و اهداف (پیامدها) با جهت‌گیری‌های راهبرد و اهداف مشخص شده مطابق با بند الف-۴ هم‌راستا باشد؛
- این که یکپارچه‌سازی الزامات سیستم که از طریق فرایند طراحی که در زیربند الف-۴-۳ و الف-۴-۴ شرح داده شده است، حاصل شده است؛
- این که منابعی که در زیر بند الف-۷-۱ و الف-۸-۱ تعریف شده‌اند، طرح‌ریزی و در دسترس باشند؛
- این که ابلاغ سیستم به همه افرادی که نیاز به کار یا پشتیبانی از سیستم دارند، انجام شده باشد، همان‌طور که در زیربند الف-۷-۴ و الف-۸-۲ آمده است؛
- ابلاغ سیستم، فرایندها و مزایای آن به مدیریت رده‌بالا (مطابق با زیربند الف-۷-۴) به منظور درک و پشتیبانی از سیستم و هم‌چنین درک نحوه تاثیرگذاری بر فرایندهای تغییر و بهبود مطابق با آنچه در زیربند الف-۱۰ آمده است؛

- سنجش و گزارش پیامدهای به دست آمده مطابق با آنچه در بند الف-۹ آمده است؛
- مدیریت کارکنان ارائه خدمت و ارائه دهندگان خدمت شامل حصول اطمینان از انطباق آن‌ها و کمک به سیستم و بهبود مستمر آن؛
- این که بخش‌های داخلی سازمان برای موفقیت متقابل همکاری می‌کنند و از دنبال کردن اهداف خود به قیمت موفقیت کل سازمان چشم‌پوشی می‌کنند؛
- این که بهبود مداوم به عنوان یک فرهنگ در سازمان مطابق با بند الف-۱۰، متداول شده است؛
- این که مدیریت ریسک به طور مداوم، کامل و منظم مطابق با بند الف-۹ انجام می‌شود.

الف-۵-۲ خط‌مشی

- هدف از خط‌مشی FM ارائه یک بیانیه بلند مدت است که در آن موارد زیر آورده شده است:
- ارائه اولویت‌ها به صورت شفاف؛
 - برقراری رابطه بین سازمان و سازمان تقاضا برای هر دو طرف و سایر افراد مورد نیاز برای تحقق بخشیدن به عناصر طرح؛
 - پایه‌ریزی این که چه فعالیت‌ها، بروندها و پیامدها بایستی تنظیم شود (اما اهداف خاصی را تعیین نمی‌کند، که ممکن است هر چند وقت یک‌بار متفاوت باشد)؛
 - این که دامنه شمول خدمت برای کلیه تسهیلات تحت پوشش اعمال می‌شود و عناصری را تعیین می‌کند که می‌توان طرح‌ریزی و عملیات ارائه خدمت را در هر یک از تسهیلات منحصر به فرد انجام داد. برای این که خط‌مشی FM مفید باشد بهتر است:
 - در قالب‌هایی منتشر شود که در هر مکان قابل دسترسی باشد؛
 - در دسترس (مکان مناسب) برای طرف‌های ذینفع باشد. (مطابق با زیربند الف-۴-۲-۲)؛
 - به صورت منظم به روزرسانی شود؛
 - برای حصول اطمینان از درک روشن الزامات خط‌مشی، هرگونه تغییر به کارکنان و ارائه‌دهندگان خدمات ابلاغ شود؛
 - با سایر خط‌مشی‌های مربوط در داخل سازمان مغایرتی نداشته باشد. (مانند منابع انسانی، خط‌مشی تدارکات یا مدیریت ریسک (هم‌چنین به استاندارد ISO 31000 مراجعه شود)).

الف-۵-۳ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی

اختصاص نقش‌های مختلف شامل موارد زیر است:

- بازنگری در مورد نقش‌های مربوط به حاکمیت سیستم FM که می‌تواند شامل نقش‌هایی باشد که کاملاً به سیستم اختصاص داده شده‌اند یا فقط جزئی از آن هستند؛
- حفظ شفافیت و سازگاری در نحوه توصیف نقش در ارتباط با سیستم؛
- تخصیص مسئولیت برای انطباق عناصر خاص سیستم؛
- تفویض اختیار برای شروع فعالیت، پیشنهاد تغییرات یا پاسخ به خروجی‌های عناصر سیستم. مسئولیت بهتر است شامل موارد زیر باشد:
- به صورت شفاف تعریف شود؛
- تنها یک نقش مسئول برای انطباق با هر بخش تعریف شده از سیستم داشته باشد؛
- یک نقش مسئول برای عملکرد و انطباق کل سیستم داشته باشد.
- توصیه می‌شود شخصی که مسئولیت کلی سیستم FM را دارد، متوجه موارد زیر باشد:
- حصول اطمینان از این که سیستم در خدمت مقاصد راهبردی سازمان تقاضا بوده و صرفاً به منظور انطباق با خودش وجود ندارد؛
- برای اطمینان از انطباق سیستم با الزامات این استاندارد، فرایندهایی را به کار می‌گیرد؛
- بازنگری معمول دوره‌ای سیستم و انطباق را برنامه‌ریزی می‌کند؛
- از این که اطلاعات مناسب در دسترس است، اطمینان دارد تا بتواند تایید کند که فرایندهای سیستم به درستی مستند شده و با خط‌مشی FM سازمان و اهداف مربوط هم‌راستا هستند؛
- یک روال گزارش‌دهی مناسب به مدیریت رده‌بالا سازمان از عملکرد سیستم FM را بازنگری و تایید می‌کند؛
- اطمینان حاصل می‌کند که گزارش شامل هر تغییری در مسئولیت‌ها و اختیارات است؛
- به‌روزرسانی متداول دوره‌ای طرح FM برنامه‌ریزی می‌شود؛
- راهبردها و روش‌های اجرایی منابع را با هم تطبیق می‌دهد تا اطمینان حاصل شود ارائه‌دهندگان خدمات منصوب شده از استانداردهای سیستم مدیریتی برخوردار بوده و توانایی قابل ملاحظه‌ای برای مطابقت با آن‌ها دارند؛
- این که ارتباط یا در صورت لزوم راهنمایی و آموزش ارائه‌دهندگان خدمت و کارکنان آن‌ها برای حصول اطمینان از درک اهداف و پیامدهای سیستم، چگونگی پیروی از آن، نحوه ارائه تغییرات و بهبودهای آن و مزایای آن‌ها از پشتیبانی از سیستم صورت می‌گیرد؛

الف-۶ طرح ریزی

الف-۶-۱ اقدامات برای پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها

تعیین ریسک‌ها شامل موارد زیر است:

- در نظر گرفتن موارد و الزامات اشاره شده در زیر بند ۴-۱ و ۴-۲؛
 - درک این‌که ریسک‌ها غالباً با توجه به ترکیبی از پیامدهای یک رویداد (از جمله تغییر شرایط) بیان می‌شوند و احتمال وقوع و تاثیر آن‌ها، در صورت وقوع، مرتبط با عملیات و افراد (که با مدیریت ریسک سروکار دارند) است؛
 - شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها؛
 - بازنگری انواع و سطح ریسک در هر زمان که تغییرات اساسی در شرایط وجود دارد.
- یادآوری- استاندارد ISO 31000 راهنمایی‌هایی در مورد مدیریت ریسک ارائه می‌دهد.
- ریسک‌ها را می‌توان در زمینه‌ها یا سایر معیارهای گسترده زیر مورد نظر قرار داد:
- فنی؛
 - مالی؛
 - زیست محیطی؛
 - اجتماعی؛
 - سیاسی؛
 - بازرگانی؛
 - اعتباری؛
 - سازمانی.

اطمینان برای پیامدهای مورد نظر شامل موارد زیر است:

- درک معیاری که می‌تواند محرک پاسخ به یک ریسک خاص باشد؛
 - حصول اطمینان از وجود منابع مناسب برای پاسخگویی در چارچوب زمانی مورد نظر؛
 - حصول اطمینان از این‌که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده‌اند؛
 - یکپارچه‌سازی و پیاده‌سازی این فعالیت‌ها در فرایند سیستم FM.
- دستیابی به بهبود مداوم در مدیریت ریسک شامل موارد زیر می‌شود:
- یادگیری از تجربه سایر تسهیلات و سازمان‌ها؛
 - بهبود شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها؛

- انجام بازنگری‌های پس از رویداد^۱ به منظور درس گرفتن از آن‌ها؛
- ارتباط با خدمات امنیتی و اضطراری دولتی در مورد ریسک‌های در حال حاضر و در حال ظهور؛
- ارتباط با کارکرد طرح‌ریزی ریسک داخلی سازمان تقاضا؛
- اقدامات طرح‌ریزی شده برای پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده شامل موارد زیر است:
 - ارزیابی:
 - احتمال وقوع یک ریسک شناسایی شده؛
 - ارزیابی اثر احتمالی وقوع ریسک؛
 - در نظر گرفتن اقدامات بالقوه برای جلوگیری و یا کاهش احتمال وقوع؛
 - در نظر گرفتن اقدامات بالقوه برای کاهش تاثیر وقوع (به عنوان مثال تعدیل‌کننده)؛
 - درجه پذیرش هرگونه ریسک باقی‌مانده؛
 - تهیه طرح‌هایی برای پیاده‌سازی اقدامات پیشگیرانه شناسایی شده؛
 - تهیه طرح‌هایی برای شروع و پیاده‌سازی پاسخ‌های ریسک (به عنوان مثال: برنامه‌های آمادگی اضطراری)؛
 - تهیه طرح‌هایی برای تأمین قابلیت‌های عملیاتی موقت پس از رویداد ریسک (به عنوان مثال طرح‌های تداوم کسب و کار (به استاندارد ISO 22301 مراجعه شود))؛
 - تهیه طرح‌هایی برای بازگرداندن خدمات به بهره‌برداری کامل در اسرع وقت (به عنوان مثال: برنامه‌های جبرانی)؛
 - یکپارچه‌سازی تمامی این طرح‌ها در فرایند FM؛
 - حصول اطمینان از این‌که اطلاعات مستند برای ارزشیابی این‌که پاسخ به ریسک موثر بوده است، در دسترس باشد (مطابق با زیربند ۷-۵)؛
- سازمان بهتر است نحوه رسیدگی به مسائل مشخص شده در زیر بند ۶-۱ و الزامات زیربند ۴-۲ را تعیین کند. توصیه می‌شود این موضوع شامل ارزشیابی نیاز به یک طرح عملی و در صورت لزوم موارد زیر باشد:
 - یکپارچه‌سازی این اقدامات در فرایند سیستم FM؛
 - پیاده‌سازی مناسب اقدامات تعریف شده؛
 - حصول اطمینان از این‌که اطلاعات مستند برای ارزشیابی اثربخشی اقدامات در دسترس باشد. (مطابق با زیربند ۷-۵)؛

الف-۶-۲ اهداف FM و طرح ریزی برای دستیابی به آنها

- اهداف سازمان بهتر است کارکردهای نسبی مربوط به دامنه کلی خدمات و همچنین اهداف سطوح مختلف سازمان را در نظر بگیرد. (به عنوان مثال: سطوح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی)
- طرح ریزی اهداف شامل موارد زیر می شود:
- پایه ریزی روش و معیار تصمیم گیری؛
 - اولویت بندی فعالیتها و منابع برای دستیابی به اهداف؛
 - درک و مستندسازی فرایندهای مورد استفاده در مدیریت تسهیلات در طول چرخه کامل حیات آنها؛
 - شناسایی پیامدهای کلیدی بحرانی برای طرفهای ذینفع؛
 - برنامه ریزی در مورد این که چه زمانی و چند وقت یک بار، نیاز به دستیابی آنها وجود دارد؛
 - حصول اطمینان از این که پیامدهای قابل سنجش هستند و تعیین نحوه ارزشیابی و گزارش آنها.
- توجه به الزامات طرفهای ذینفع شامل موارد زیر می شود:
- بحث و در صورت لزوم مذاکره با طرفهای ذینفع شناسایی شده (مطابق با زیربند الف-۴-۲)؛
 - مستندسازی نتایج این بحثها؛
 - ابلاغ نتایج این فرایند به طرفهای ذینفع؛
 - ترکیب مناسب الزامات مورد توافق در خط مشیها و طرحهای مختلف.
- طرح ریزی چگونگی دستیابی به اهداف شامل تعیین و مستندسازی موارد ذیل است:
- چگونه این طرح ریزی با سایر فعالیتهای طرح ریزی شامل منابع مالی، منابع انسانی و سایر عملکردهای پشتیبانی یکپارچه می شود؛
 - روش و معیاری برای:
 - تصمیم گیری؛
 - اولویت بندی فعالیتها و منابع مورد نیاز؛
 - فرایندهای مورد استفاده در مدیریت تسهیلات در طول چرخه کامل حیات آنها شامل موارد زیر می باشد:
- چه چیزی انجام خواهد شد؛
 - چه منابعی مورد نیاز است؛
 - چه کسی مسئول خواهد بود؛
 - در چه نوبتهایی اتفاق می افتد؛
 - چه زمانی تکمیل خواهد شد؛
 - چگونه نتایج، ارزشیابی خواهد شد؛
 - پیامدهای مالی و غیرمالی طرح(های) FM.

توصیه می‌شود سازمان طرح‌های کوتاه، میان‌مدت و بلندمدت را برای پرداختن به افق‌های مختلف طرح‌ریزی سازمان تقاضا توسعه دهد.

افق‌های طرح‌ریزی، بازه‌هایی است که سازمان بهتر است در طرح‌ریزی کسب‌وکار خود به آینده نگاه کند و طی آن تصمیمات کسب‌وکار قبل از پیاده‌سازی اقدامات خاص گرفته شود.

افق‌های طرح‌ریزی مناسب، آن مواردی است که سازمان به عنوان بخشی از طرح‌ریزی کسب‌وکار خود تعریف می‌کند.

در سطح عملیاتی، افق‌های طرح‌ریزی بهتر است زمان انتظار یا دوره‌های اطلاع‌رسانی موردنیاز گروه‌های ارائه خدمات را به منظور طرح‌ریزی، تأمین و انجام فعالیت در نظر بگیرند.

اثربخشی در این زمینه شامل موارد زیر می‌شود:

- درک این که سازمان چه مدت نیاز به تصمیم‌گیری دارد؛
- تسریع تمامی اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری؛
- برنامه‌ریزی منابع در دسترس برای دستیابی به پیامدهای هدف با توجه به محدودیت هزینه‌های مورد توافق؛
- طرح‌ریزی وظایف برای حصول اطمینان از اتمام کار در زمان و بودجه بهینه؛
- ارزیابی ریسک‌های آینده که ممکن است روی طرح‌ریزی بعدی سازمان اثر بگذارند؛
- درک محدودیت‌ها برای عملیات‌های کارآمد؛

الف-۷ پشتیبانی

الف-۷-۱ منابع

منابع شامل موارد زیر می‌شود:

- کارکنان (مطابق با زیربند الف-۷-۲)؛
 - ارائه‌دهندگان خدمت؛
 - مواد اولیه؛
 - منابع مالی؛
 - ابزار و تجهیزات.
- تعیین منابع مورد نیاز شامل موارد زیر می‌شود:
- ارزیابی سطوح تقاضا از لحاظ کمیت و کیفیت؛
 - اطلاع از تدارکات جایجایی کارکنان و مواد اولیه تا محل تحویل؛
- ارزیابی کارکنان موردنیاز شامل تعیین موارد ذیل است:

- چه تعداد از کارکنان برای ارائه خدمت براساس حداکثر میزان مشارکت احتمالی هر یک از آنها، مورد نیاز است؛
- توزیع کارکنان؛
- دانش، مهارت و شایستگی‌های خاص که موردنیاز است (مطابق بازیربند الف-۷-۲ و الف-۷-۶)؛
- انتخاب، مدیریت و آموزش کارکنان مناسب؛
- آیا گواهی‌نامه‌ای لازم است؛
- نحوه نظارت بر کارکنان؛
- ارزیابی الزامات منابع مالی شامل تعیین موارد زیر است:
 - منابع مالی موردنیاز برای خدمات درخواست شده، از لحاظ هزینه هر واحد خدمت ارائه شده؛
 - منابع مالی موجود؛
- آیا این منابع مالی برای رفع نیازهای عملیاتی و بلندمدت تسهیلات و/یا رسیدگی به طرح خدمت FM، کافی است؛
 - توزیع منابع مالی، به عنوان مثال حقوق و دستمزد، مواد اولیه و مخارج دیگر؛
 - ارزیابی مواد، تجهیزات و ابزار موردنیاز شامل تعیین موارد زیر است:
 - تجهیزات موردنیاز برای ارائه خدمات؛
 - منبع تجهیزات ویژه که معمولاً و به‌راحتی در دسترس نیست؛
 - آموزش و/یا اقدامات احتیاطی ایمنی که برای تجهیزات یا ابزارها مورد نیاز است؛
 - تأمین منابع شامل موارد زیر است:
 - ارجاع به خط‌مشی و طرح‌ریزی FM؛
 - درحالت ایده‌آل استفاده از فرایندهای ذکر شده در استاندارد ISO 41012؛
 - درک افق‌های طرح‌ریزی (مطابق با بند الف-۶).
- نظارت بر منابع شامل موارد زیر است:
 - درک میزان موثر کنترل کارکنان نظارت با در نظر گرفتن موارد زیر حاصل می‌گردد:
 - موقعیت فعالیت؛
 - زمان تحویل؛
 - ماهیت کار؛
 - خصیصه‌های طرف‌های ذینفع؛
 - مهارت‌ها و تجربه موردنیاز برای کنترل معنادار کارکنان ماهر ارائه خدمت؛
 - شفافیت خطوط گزارش‌دهی؛

- ارتباط انتظارات کیفیت خدمات و زمان بندی؛
- تفویض اختیار برای کنترل و گزارش داده‌ها به سرپرستان.
- پایش منابع شامل درک موارد زیر است:
 - به طور کلی سنجش عملکرد؛
 - اندازه و/ یا مقدار خاصی که باید تحت پایش باشد؛ (به جمع‌آوری داده‌ها که در زیر آمده است، مراجعه شود.)؛
 - داده‌های جمع‌آوری شده؛
 - نحوه جمع‌آوری داده‌ها؛
 - نحوه ذخیره و بازیابی داده‌ها برای تحلیل؛
 - چه کسی داده‌ها را تحلیل می‌کند؛
 - چه کسی از نتایج گزارش‌ها استفاده می‌کند.
- جمع‌آوری داده‌ها شامل درک موارد زیر است:
 - داده‌هایی که برای ارزیابی خدمات موردنیاز است؛
- یادآوری ۱-** این مورد می‌تواند شامل استفاده از فناوری FM برای پیگیری فعالیت و بهره‌وری باشد اما مشخصات آنچه در سیستم مدیریت می‌شود را شامل نمی‌شود.
 - مقیاس و پیچیدگی تسهیلات؛
- یادآوری ۲-** این موضوع را می‌توان از نظر وسعت عرصه، ارتفاع و سایر اطلاعات در مورد اندازه کمی یا توصیف کاربردهای تسهیلات بیان کرد.
 - چگونگی وجود اجزا یا موارد خاصی در تسهیل که بهتر است ذکر شوند؛
 - الزامات گزارش به مشتریان، سازمان تقاضا، کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع؛
 - چگونگی و چرایی وجود اطلاعاتی که بهتر است محرمانه/داخلی باقی بمانند.

الف-۷-۲ شایستگی

- تعیین شایستگی‌های موردنیاز شامل موارد زیر است:
- شناسایی فعالیت‌ها و فرایندهای موجود در دامنه خدماتی که نیاز به کارکنان ماهر یا تایید صلاحیت شده دارند تا وظایف سیستم یا فعالیت‌های خدماتی، براساس اهداف سازمان و طرح‌ریزی‌های آن برآورده شود.
 - بازنگری مشخصات درون‌داد مرتبط (به عنوان مثال آموزش معتبر در مهارت‌ها) و الزامات خدمات؛
 - شناسایی کارکنانی که معیارهای مورد نیاز برای ارائه خدمات تحت پوشش را برآورده می‌کنند؛
- تضمین شایستگی کارکنان شامل موارد زیر است:
- حصول اطمینان از این که مشخصات کارکنان برای سمت‌های مرتبط با الزامات ارزیابی شده، سازگار باشد؛

- حصول اطمینان از این که کارکنان استانداردهای موردنیاز را برآورده می‌کنند؛
- حصول اطمینان از این که کارکنان متعهد به ادامه تحصیلات و/ یا پیشرفت حرفه‌ای هستند؛
- اعتبارسنجی تحصیلات، آموزش و/یا تجربه؛
- بازنگری مجدد شایستگی‌ها به صورت دوره‌ای؛
- بازنگری الزامات آموزش و تحصیلات در فواصل طرح‌ریزی یا هنگام تغییر الزامات انطباق؛
- نگهداری داده‌های تحصیلات و آموزش و اطلاع از تاریخ انقضا آن‌ها در صورت وجود؛
- نگهداری روش‌هایی برای اطلاع‌رسانی به کارکنانی که اعتبار گواهینامه‌های آن‌ها پایان یافته‌است؛
- ایجاد و پیاده‌سازی طرح توسعه شایستگی فردی برای همه کارکنان؛
- اقدامات برای دستیابی به شایستگی‌های لازم می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- حصول اطمینان از استخدام براساس مشخصات کارکنان؛
- تعیین الزامات برای ارائه‌دهندگان خدمت و بررسی کارکنان آن‌ها؛
- شناسایی آموزش، تحصیلات و گواهینامه مناسب در ارائه‌دهندگان مناسب شامل:
- شناسایی مهارت‌هایی که بهتر است آموزش‌های لازم توسط سازمان‌های معتبر ارائه شود؛
- شناسایی الزامات آزمون و اعتبارسنجی؛
- شناسایی منابع موردنیاز برای دستیابی به آموزش، آزمون و صدور گواهینامه؛
- حفظ شواهد مناسب شایستگی شامل موارد زیر است:
- شناسایی محل نگهداری سوابق تحصیلی، آموزشی و گواهی‌نامه‌ها؛
- حصول اطمینان از کامل بودن سوابق برای هر یک از کارکنان در موقعیتی که نیاز به تحصیلات، آموزش یا گواهینامه خاص دارد؛
- حصول اطمینان از شناسایی سوابق تاریخ انقضای گواهینامه؛
- حصول اطمینان از داشتن گواهینامه رایج و مدت‌دار (غیرمنقضی) کارکنان؛
- طرح‌ریزی برای منابع و الزامات آینده شامل موارد زیر است:
- آگاهی از تغییرات بالقوه و طرح‌ریزی شده در حوزه خدمات؛
- آگاهی از تغییرات بالقوه یا طرح‌ریزی شده که بر حجم خدمات و مهارت‌های مورد نیاز اثر می‌گذارند. (مثلاً تغییرات در کیفیت خدمات)؛
- آگاهی از زمانی که کارکنان موجود ممکن است بازنشسته شوند و یا ارتقا یابند؛
- برنامه‌ریزی احتمالی برای غیبت یا استعفای کارکنان.

الف-۷-۳ آگاهی

ایجاد و حفظ آگاهی شامل موارد زیر است:

- حصول اطمینان از این که کارکنان (از جمله کارکنان ارائه‌دهنده خدمت) از وجود و اهمیت خطمشی FM آگاه هستند و در همه محل‌هایی که ممکن است نیاز به مراجعه به آن را داشته باشند، به آن دسترسی دارند؛
- حصول اطمینان از این که کارکنان در جنبه‌های مرتبط با خطمشی FM، آموزش دیده‌اند.
- آموزش کارکنان مرتبط برای درک این موضوع که چگونه خطمشی در راهبرد، اهداف و پیامدهای کیفیت خدمت انعکاس می‌یابد و سهم آن‌ها در تمامی این موارد؛
- ابلاغ هرگونه تغییر در خطمشی FM به کارکنان در زمان به‌موقع؛
- توضیح نحوه هماهنگی خطمشی FM با الزامات انطباق برای کارکنان؛
- توضیح منطق ورای خطمشی FM و چگونگی انطباق با مورد پایش و اعمال آن؛
- توضیح اثرات فردی و سازمانی عدم انطباق با خط مشی، طرح‌ها و شیوه‌ها؛
- حصول اطمینان از این که کارکنان، فرایند مورد استفاده برای رسیدگی به نواقص و چگونگی همکاری آن‌ها در رفع نقص‌ها را درک کرده‌اند.

الف-۷-۴ ارتباطات

برنامه‌ریزی برای ارتباطات به دلیل دامنه وسیعی از خدمات، انواع محل‌ها و گستره‌ای از طرف‌های ذینفع که علاقه‌مند به مشارکت هستند، بسیار مهم است. ارتباط دو طرفه است. بنابراین توصیه می‌شود یک طرح ارتباطی با اهداف و خدمات سازمان، مرتبط و پاسخگوی آن‌ها باشد.

ارتباطات ممکن است با در نظر گرفتن موارد زیر ارزیابی شود:

- هدف از ارتباطات؛
- فوریت محتوای پیام؛
- پیام از طرف چه کسی است؛
- پیام به چه کسی تحویل داده می‌شود؛
- اقدامات پیش‌بینی شده از گیرندگان پس از دریافت پیام؛
- نیازهای اطلاعاتی فنی و شایستگی‌های دریافت‌کنندگان پیام؛
- توانایی دریافت‌کنندگان برای دسترسی بیشتر به اطلاعات عمیق‌تری علاوه بر آنچه که در پیام وجود دارد؛

ارزیابی نیاز به اطلاعات شامل موارد زیر است:

- درک نقاط خاص مورد علاقه طرف‌های ذینفع؛
- مقیاس و تاثیر بالقوه هرگونه تغییر پیش‌بینی شده یا موردانتظار (ریسک و فرصت تغییر)؛
- آیا هدف از ارتباطات، انگیزشی، فنی یا آموزنده است.
- تصمیم‌گیری در مورد تواتر و زمان ارتباطات شامل موارد زیر است:
- تمایز ارتباطات معمول از ارتباطات مبتنی بر ریسک یا تغییر؛
- درک این‌که چه رویدادهایی به طور منظم نیاز به ارتباطات دارند. (به عنوان مثال بودجه سالانه)؛
- درک این‌که چه تغییرات یا ریسک‌هایی نیاز برای برقراری ارتباط را ایجاد می‌کنند؛
- ارزیابی میزان برقراری ارتباط بدون ایجاد «خستگی حاصل از تکرار پیام».
- انتخاب گیرندگان ارتباط شامل موارد زیر است:
- راه‌اندازی ابزاری برای ارتباطات در سراسر سازمان و زنجیره تأمین؛
- درک چگونگی ارتباط سایر طرف‌های ذینفع و این‌که مخاطبین اصلی آن‌ها چه کسانی هستند؛
- درک تمایز کسی که انتظار می‌رود بر اساس اطلاعات عمل کند، از کسی که صرفاً باید چیزی را بداند؛
- انتخاب روش‌های ارتباطی شامل موارد زیر است:
- درک دانش فنی دریافت‌کنندگان؛
- درک زمان در دسترس گیرندگان برای پذیرش ارتباطات (مثلاً یک مدیر اجرایی ممکن است به پیام‌های مختصر، خاص و پیام‌های غیر فنی نیاز داشته باشد در حالی که یک طراح مهندسی ممکن است نیاز به پیام پیچیده و بسیار فنی داشته باشد)؛
- تحلیل گستره‌ای از روش‌های موجود برای ارتباطات «به عنوان مثال گفتگو، نوشته یا تصاویر (یا ترکیبی) با استفاده از رسانه اجتماعی، وب، چاپ یا پوسترها» و انتخاب مناسب‌ترین روش؛
- در نظر گرفتن نیاز به انواع مختلف ارتباطات برای رسیدن به مخاطبان گسترده‌تر با خصیصه‌های مختلف.
- سنجش اثربخشی ارتباطات شامل شناسایی موارد ذیل است:
- این‌که چگونه مورد سنجش واقع می‌شود؛
- تواتر ارزشیابی؛
- چه کسی ارزشیابی را انجام خواهد داد؛
- چگونه ارزشیابی انجام خواهد شد؛
- چه کسی (به جز ارزیاب) به‌تراست در ارزشیابی شرکت کند؛
- چه شاخص‌های عملکردی برای سنجش اثربخشی استفاده می‌شود؛
- منبع و اعتبار هرگونه سنجش مورد استفاده در ارزشیابی؛
- چگونگی ایجاد تغییرات بر مبنای ارزشیابی و سنجش؛

الف-۷-۵ اطلاعات مستند

الف-۷-۵-۱ کلیات

- نیاز به اطلاعات مستند شامل پایه‌ریزی موارد زیر است:
- اطلاعات مستند موردنیاز برای حصول اطمینان از اثربخشی سیستم و فعالیت FM؛
 - انواع مختلف اطلاعات مستند که به عناصر سیستم FM، یک تسهیل خاص یا یک خدمت تسهیل می‌پردازند.
 - میزان اطلاعات موردنیاز از یک تسهیل یا سازمان به تسهیل یا سازمان دیگر متفاوت است و برای هر کدام از تسهیل یا سازمان، یک میزان از اطلاعات، مناسب است؛
 - مزایای اطمینان از حفظ اطلاعات، متناسب با پیچیدگی تسهیلات و فعالیت FM است؛
 - شناسایی و تعریف اطلاعات مستند که در طول چرخه حیات تسهیلات مدیریت و نگهداری می‌شوند؛
 - مدت زمان مسئولیت سازمان برای تسهیلات؛
 - هرگونه الزام به نگهداری اطلاعات مستند برای هر دوره معین پس از انقضای یک تجهیز یا پایان روابط قراردادی با سازمان تقاضا مطابق با کسب‌وکار و سایر الزامات انطباق آن؛
 - ارزیابی و استفاده از فناوری‌های مناسب؛
 - ایجاد و به‌روزرسانی اطلاعات مستند شامل موارد زیر است:
 - حصول اطمینان از وجود کنترل‌های مناسب برای اطمینان از این‌که اطلاعات، مناسب با نیازهای سازمان است؛
 - تایید این‌که این کنترل‌ها به طور موثر از این‌که کارکنان پشتیبان فعالیت FM از اطلاعات تاییدشده، دقیق و جاری استفاده می‌کنند، اطمینان حاصل می‌کنند.

الف-۷-۵-۲ ایجاد و به‌روزرسانی اطلاعات

- برای این‌که سیستم FM موثر باشد، سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعاتی که به صورت مستند تعیین کرده است شامل موارد زیر می‌باشد:
- به‌راحتی قابل جستجو است؛
 - به‌صورت شفاف قابل شناسایی است؛
 - در قالب و رسانه‌ای است که امکان استفاده از آن را دارد؛
 - برای هدف موردنظر مناسب و کافی است؛
- اگر این مورد به اندازه کافی طرح‌ریزی و حفظ نشود، ریسک این‌که اطلاعات استفاده نشوند یا نتوان از آن‌ها استفاده کرد، وجود دارد.

الف-۷-۵-۳ کنترل اطلاعات مستند

کنترل اطلاعات شامل موارد زیر است:

- تعیین این که چه کسی برای مشاهده اطلاعات به دسترسی نیاز دارد؛
 - تعیین این که چه کسی اختیار به روزرسانی، تغییر یا حذف اطلاعات را دارد؛
 - درک این که در چه زمان و با چه تواتری، اطلاعات برای استفاده در دسترس است؛
- محافظت از اطلاعات شامل موارد زیر است:
- پایه ریزی پروتکل های حاکمیتی؛
 - آموزش تمامی کاربران اطلاعات در روش های اجرایی کنترل؛
 - پیاده سازی کنترل های دسترسی به اطلاعات، متناسب با ارزش اطلاعات به عنوان مثال:
 - اجازه مشاهده دارد اما اجازه ویرایش یا کپی ندارد؛
 - اجازه کپی دارد اما مجوز ویرایش ندارد؛
 - اختیار برای ویرایش داده ها؛
 - اختیار برای اصلاح فرایندها؛
 - اجازه و اختیار حذف اطلاعات؛
 - پیاده سازی و اعمال روش های اجرایی کنترل تغییر؛
 - پیاده سازی فرایندهای پشتیبان گیری و بازیابی اطلاعات؛
- تصمیمات مربوط به ابقا، انقضا و تخریب اطلاعات شامل موارد زیر است:
- درک خط مشی های سازمان و سازمان تقاضا در مورد حفظ اطلاعات؛
 - پایه ریزی سیاست هایی برای محدود کردن انباشت اطلاعات از تاریخ گذشته و جایگزین؛
 - تنظیم محدودیت های زمانی برای حفظ اطلاعات بسیار دقیق؛
 - روش های بررسی دوره ای اطلاعات تکراری و اجازه حذف نسخه های غیر ضروری.
- یادآوری- اصول استاندارد ISO/IEC 27001 می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

الف-۷-۵-۴ اطلاعات FM و الزامات داده ها

- به طور کلی، سازمان بهتر است اطلاعات FM و الزامات داده خود مرتبط با زمینه های زیر را در نظر گیرد:
- توجه به نقش کارکرد FM؛
 - راهبرد و طرح ریزی (به عنوان مثال سطوح خدمات و اهداف، مدیریت تسهیلات و راهبرد تسهیلات، راهبرد مدیریتی تقاضا و طرح ها)؛

- فرایندها (مانند اهداف و شاخص‌های عملکردی فرایند، تسهیلات، فرایندها و شیوه‌های مرتبط با خدمات تسهیلات)؛
 - توجه به اهمیت ریسک‌های شناسایی شده (مطابق با زیربند الف-۶-۱)؛
 - مشخصات دارایی تسهیلات (به عنوان مثال مالکیت، عوامل طراحی، اطلاعات فروشنده، مکان فیزیکی، وضعیت، تاریخ ارائه خدمات، مواد اولیه)؛
 - ارائه خدمات و عملیات (به عنوان مثال سطوح خدمات، اهداف عملکرد و مشخصات عملکردی، الزامات آینده، اهداف مدیریتی تقاضا)، شامل مدیریت نگهداری (مانند خرابی‌های گذشته، تاریخ‌های اصلاح و جایگزینی، الزامات نگهداری آینده)؛
 - الزامات مدیریت عملکردی و گزارش‌دهی (مانند داده‌های عملکردی، اهداف بهبود مداوم، گزارش‌های کاربردی)؛
 - مسائل مربوط به مدیریت مالی و منابع (مانند هزینه تمام شده، ارزش جایگزینی، تاریخ مالکیت، ماهیت، تحلیل هزینه چرخه حیات، عمر مفید خدمت)؛
 - مدیریت ریسک؛
 - احتمال^۱ محوری و تداوم طرح‌ریزی؛
 - مدیریت دارایی؛
 - مدیریت قرارداد (مانند اطلاعات قراردادی مربوط به تسهیلات و خدمات تسهیلات، اطلاعات فروشنده، اهداف خدمت، موافقت‌نامه‌های شخص ثالث)؛
- توصیه می‌شود سازمان از یک رویکرد نظام‌مند برای شناسایی اطلاعات لازم و پایه‌ریزی منبع اطلاعاتی مناسب استفاده کند.
- طرح‌ریزی مدیریت اطلاعات شامل تبادل اطلاعات با طرف‌های ذینفع شامل موارد زیر است:
- ارزیابی از طرف‌های ذینفع اطلاعات، ضروری، موردنیاز و مفید است؛
 - درک توانایی آن‌ها برای تولید اطلاعاتی که دقیق، با قالب صحیح، به‌موقع و (در صورت لزوم) معتبر باشد؛
 - اقدامات لازم برای بهبود تبادل اطلاعات در صورت لزوم؛
 - برنامه‌ریزی تبادل اطلاعات؛
 - پیاده‌سازی سیستم‌ها برای کسب اطلاعات در صورت نیاز؛
 - درک اثر تبادل اطلاعات در تصمیم‌گیری شامل موارد زیر است:

- ابلاغ افق‌های طرح‌ریزی از قبل، برای تصمیم‌گیری درست به گونه‌ای که سایر طرف‌ها، التزامات خود و تاثیر اشتراک اطلاعات را درک کنند.
- توافق و تنظیم محدودیت‌هایی برای انتشار اطلاعات به اشتراک گذاشته شده به‌خصوص اگر برای سایر طرف‌ها ارزش تجاری داشته باشد؛
- احترام به محرمانه بودن اطلاعات طرف‌های ذینفع و حقوق آن‌ها که داده‌های آن‌ها فراتر از ضوابط و شرایط توافق شده به اشتراک گذاشته نشود؛
- تعیین ویژگی‌ها شامل موارد زیر است: (هم‌چنین مطابق با زیربند الف-۷-۵-۲)
 - درک معیارها یا پروتکل‌های خاص هر بخش برای داده‌ها و گزارش‌دهی؛
 - ارزیابی سطح جزئیات داده‌های مورد نیاز به صورت معمول و هرچند وقت یکبار؛
 - ارزیابی الزامات اطلاعات برای حصول اطمینان از مناسب بودن آن‌ها برای ریسک‌های تسهیلات، خدمات یا سیستم مدیریت؛
- تعیین زمان جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و ارزشیابی شامل موارد زیر است:
 - پایه‌ریزی فرایندهای جمع‌آوری داده از همه طرف‌های ذینفع مرتبط (از جمله ارائه‌دهندگان خدمت)؛
 - نگاشت جریان داده؛
 - یکپارچه‌سازی منابع داده به سیستم‌های فناوری طرح‌ریزی، عملیاتی و گزارش‌دهی، مناسب با اندازه، پیچیدگی و قابلیت سازمان؛
 - ارزشیابی توانایی سازمان برای حفظ کیفیت و زمان‌بندی داده‌ها به صورت مناسب؛
- فرایندهای تعیین، پیاده‌سازی و نگهداری مدیریت داده‌ها و اطلاعات شامل موارد زیر است:
 - درک ارزش داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری موثر؛
 - درک اثر کیفیت داده‌ها و اطلاعات (دقت، به‌موقع بودن، سطح جزئیات) نسبت به هزینه و پیچیدگی جمع‌آوری، پردازش، مدیریت و حفظ اطلاعات؛
 - تعیین، تخصیص، بازنگری دوره‌ای مسئولیت‌ها برای نظارت بر داده‌ها و اطلاعات خاص.
 - پایه‌ریزی شایستگی‌های موردنیاز برای جمع‌آوری، تفسیر، استفاده و گزارش داده‌ها و اطلاعات.
- یادآوری - اطلاعات با یک ترتیب و توالی خاص از داده‌ها منتقل و نمایش داده می‌شوند.
- هم‌راستایی اطلاعات شامل موارد زیر است:
 - هم‌راستایی اطلاعات موردنیاز برای سطوح و کارکردهای مختلف در سازمان؛
 - درک اصطلاحات اطلاعاتی مورد انتظار سازمان تقاضا و سایر طرف‌های ذینفع که اطلاعات را دریافت می‌کنند؛

- نگاشت اصطلاحات مختلف استفاده شده برای اطمینان از این که در صورت امکان، استفاده مشترک پذیرفته شود یا آن اصطلاحات در صورت لزوم قابل جایگزینی است.
- همراستایی عمودی اطلاعات از مدیریت رده بالا به بخش‌های عملیاتی؛
- همراستایی افقی بین بخش‌های سازمانی، شامل مدیریت تسهیلات، مدیریت دارایی، مدیریت مالی و توابع مدیریت ریسک با استفاده از اصطلاحات مشترک؛
- اطمینان از ثبات و قابلیت ردیابی داده‌ها شامل موارد زیر است:
- پایهریزی و بهبود مداوم کنترل‌ها، مشخصات و سطح دقت برای داده‌ها؛
- نیاز به تمامی اطلاعات مرتبط با تسهیلات و خدمات تسهیلات مناسب، سازگار و قابل ردیابی و انعکاس واقعیت فنی و عملیاتی (به عنوان مثال کامل بودن، دقت).

الف-۷-۶ دانش

- سازمان‌ها برای اجرای طرح‌های عملیاتی خود به دانش و تجربه کارکنان خود تکیه می‌کنند. بنابراین برای یک سیستم مدیریت قوی لازم است که بتواند با چنین دانش ضبط شده و قابل بازیابی، خروجی‌های منطبق سازگار را ارائه دهد.
- چنین دانشی ممکن است در حین تغییر طرح‌ریزی شده یا طرح‌ریزی نشده یا برای نوآوری و توسعه خدمات مورد استفاده قرار گیرد.
- توصیه می‌شود سیستم‌ها برای جلوگیری از بین‌رفتن چنین دانشی به دلیل ترک کارکنان شاغل در سازمان، بی‌انگیزه شدن یا بیمار شدن آن‌ها وجود داشته باشد.
- دانش می‌تواند بازیابی شود تا سازمان بتواند:
- از چنین تجربه‌ای درس گیرد و آن را در بهبود خدمات به کار برد؛
 - فرایندها و پیامدها را مقایسه کند.

الف-۸ عملیات

الف-۸-۱ طرح‌ریزی و کنترل فرایندهای عملیاتی

- طرح‌ریزی شامل موارد زیر است:
- مراجعه به راهبردهای سازمانی (مطابق با بندهای ۴ و ۶)؛
 - برای هر فرایند:
 - شناسایی فعالیت‌هایی که فرایند را در برمی‌گیرند؛
 - پایهریزی و تنظیم معیاری که نیازهای فرایندی که باید انجام شود را نشان می‌دهد؛
 - پایهریزی حداقل و حداکثر زمان انتظار بین آن معیارهای برآورد شده و فرایند در حال اتمام؛

- جزئیات ظرفیت و در دسترس بودن منابع مورد نیاز (مطابق با بندهای ۶ و ۷) برای دستیابی به این زمان انتظار؛
- پایه‌ریزی آموزش موردنیاز کارکنان برای انجام هر فعالیت؛
- جزئیات مسئولیت‌ها بین منابع داخلی و پشتیبانی زنجیره تأمین (هم‌چنین به ISO 41012 مراجعه شود)؛
- جزئیات ابزار و مواد موردنیاز؛
- جزئیات طرح‌ریزی فرایند، پروتکل‌ها و سیستم‌های موردنیاز برای ارائه خدمات؛
- ارائه طرح‌های فرایندی، پروتکل‌ها و سیستم‌های مدیریت ارائه خدمات؛
- بازنگری و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌ها قبل از انجام کار؛
- برنامه‌ریزی فعالیت در راستای طرح ارائه خدمات؛
- تعادل در برنامه‌ریزی و اولویت هر فعالیت با توجه به کل فعالیت‌های موردنیاز و نیازهای سازمان، شیوه‌ها و فرایندها؛
- کنترل شامل موارد زیر می‌شود:
- ارائه نتایج قابل سنجش مقرر شده؛
- دستیابی از طریق سازوکارهای برنامه‌ریزی شده، سازگار و تکرارپذیر؛
- ارائه گزارش مستند از نتایج شامل عدم انطباق (مطابق با بند ۱۰).
- مدیریت ارتباط شامل موارد زیر است:
- موافقت‌نامه‌های سطح خدمت با بخش‌های مرتبط با سازمان تقاضا با در نظر گرفتن الزامات و نیازهای مختلف در صورت وجود؛
- بازنگری‌های رسمی منظم با طرف‌های ذینفع و بخش‌های مرتبط سازمان تقاضا به عنوان درونداد طرح‌های راهبردی برای اصلاح طرح‌های موجود و شناسایی پروژه‌های جدید و الزامات؛
- یک طرح ارتباطی برای اعلام طرح‌ها، موفقیت‌ها و ابتکارات نیروی کار سازمان تقاضا برای هماهنگی آن‌ها با تغییر نیازهای سازمان تقاضا؛
- پایه‌ریزی فرایندهایی برای حصول اطمینان از این‌که داده‌های فن‌آوری FM و سایر سوابق مرتبط با همه دارایی‌ها، به‌روزرسانی، تغییرات انجام شده و در دسترس هستند و می‌توانند به طور موثر تحلیل شوند؛
- پایش جریان افراد و کالاهای اطراف تسهیلات، به طور مثال در ورود به یک دارایی، به فضاهای مشخص، میزکار، فضای جلسات و فضاهای اجتماعی برای درک چگونگی استفاده از تسهیلات؛
- مدیریت فراکنشی تخصیص فضا برای کاربران خدمت و وسایلی که می‌توان از آن برای دستیابی به بهترین تعادل عرضه و تقاضا برای اطمینان از ارائه یک تجربه موثر برای مردم استفاده کرد؛

مدیریت منابع شامل موارد زیر است:

- سیستم‌هایی برای ارزیابی و مدیریت حداقل سطوح سهام، ارائه مجدد نقاط کلیدی و زمان انتظار ارائه خدمت؛
- سیستم‌هایی برای ایجاد و مدیریت دسترسی و انعطاف‌پذیری کارکنان ارائه خدمت؛
- ممیزی منظم ظرفیت ذخیره‌سازی و تدارکات عملیاتی؛
- نگهداری، بازنگری و ارتباط استانداردهای فضای مورد توافق؛
- بازنگری‌های منظم طرح‌ریزی شده برای انعکاس تغییر نیازهای تجاری، روش‌های کاری و قابلیت زنجیره تأمین ناشی از ترکیبی از قرارداد (در صورت وجود)، مشخصات خدمت و موافقت‌نامه‌های سطح خدمت. توصیه می‌شود اظهارات و موافقت‌نامه سطح خدمت شامل موارد زیر باشد:
- مختصر؛
- قابل درک برای کاربران نهایی غیرمتخصص؛
- اظهارات عینی التزامات خدمت از سازمان به کاربر نهایی؛
- بازنگری شده در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده برای حصول اطمینان از پیوستگی و سازگاری آن‌ها. مدیریت پروژه شامل موارد زیر است:
- رفتار به عنوان یک مجموعه مهارت و انضباط متمایز که کارکنان به طور خاص برای مدیریت پروژه‌ها آموزش و پرورش می‌یابند؛
- روش‌های اجرایی مستند که در طول چرخه حیات پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرند؛
- طرح‌ریزی و مدیریت استفاده از نرم‌افزار، فرایندها و سیستم‌هایی که به طور خاص برای این منظور طراحی شده‌اند؛
- ارزیابی ریسک‌های معمول در شروع و دوره‌های برنامه‌ریزی شده در طول پروژه؛
- گزارش‌دهی برنامه‌ریزی شده و روزمره منظم در مقابل طرح؛
- یک روش اجرایی کنترل تغییر موثر؛
- ساختار حاکمیتی پروژه/ برنامه به عنوان یک مرجع برای موافقت با تغییرات در طول پروژه؛
- شروع‌کننده پروژه، نماینده سازمان تقاضا و تأمین‌کنندگان که به طور فعال در طول چرخه حیات پروژه مدیریت تسهیلات و گروه‌های تدارکات مشارکت دارند؛
- فرایند انتخاب زنجیره تأمین که طرف‌های ذینفع شناسایی شده را شامل و درگیر می‌کند.
- طرح‌های به‌روز ارائه خدمت برای تأمین خدمات به محل کار؛
- انطباق با فرایند انتخاب تأمین‌کننده مستند شامل:
- تعریف روشنی از معیار انتخاب برای زنجیره تأمین؛

- ارزیابی تناسب فرهنگی تأمین‌کننده با سازمان و «تجربه کار در محل» که می‌خواهد به عنوان بخشی از انتخاب تأمین‌کننده، به آن دست یابد.
- فرایندهایی برای تعیین احراز صلاحیت فروشندگان شامل بازدید از سایت‌های مرجع در صورت لزوم؛
- مشارکت خریدار و تأمین‌کننده که توسط یک ساختار حاکمیتی که به دنبال ایجاد یک مبنای تجاری دو جانبه برای ارائه مزایای بلند مدت است، پشتیبانی می‌شود؛
- توسعه فرهنگی که نوآوری و انعطاف‌پذیری را به منظور پاسخ به تغییر کسب و کار تشویق کند؛
- بازنگری برنامه‌ریزی شده عملکرد قرارداد و بهینه‌کاوی با ممیزی مستقل مناسب؛
- توسعه سبک‌های مناسب ارتباط با تأمین‌کنندگان، وابسته به ماهیت خدمات و اهمیت آن برای سازمان، در بعضی موارد توسعه روابط مشارکتی از طریق تمهیدات مشارکت راهبردی؛
- استفاده از سیستم‌های فنآوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت فروشندگان؛
- پیش‌بینی رویداد موردانتظار؛
- تأمین رویدادهای پیش‌بینی نشده؛
- پیامد بازنگری بهبود خدمات.
- کنترل فرایند ممکن است شامل موارد زیر باشد:
- استانداردهای مستند شده؛
- روش‌های اجرایی مستند شده؛
- روش‌های اجرایی تغییر مستند شده؛
- پیامدهای قابل سنجش مستند شده و سیستمی برای سنجش (مطابق با بند ۹)؛
- یک ساختار مدیریتی نظارت شفاف؛
- گزارش داده برنامه‌ریزی شده؛
- ثبت داده‌ها؛
- پایش الکترونیکی؛
- سیستم‌های پیامدهای بازخورد به کاربران نهایی و سایر طرف‌های ذینفع (مطابق با زیربند ۸-۲ و بند ۹)؛
- نگهداری اطلاعات (مطابق با زیربند الف-۷-۵) بهتر است:
- دارای فرایند مستند خود باشد؛
- بیشتر از آنچه برای نگهداری موثر سوابق ضروری است، دشوار نباشد؛
- در فرایندهای عملیاتی به صورت منظم طرح‌ریزی شده باشد؛
- پاسخگوی کل سازمان باشد؛
- قوی، ایمن و مطابق با الزامات حفاظت از داده سازمان تقاضا باشد؛

- شبکه‌ای در نیروی کار که تغییرات و گزارش بازخورد کاربران نهایی را ارائه می‌دهد را ایجاد و پشتیبانی کند؛
- شامل یک طرح ارتباطی برای اطمینان از این واقعیت که تغییرات به‌طور مداوم درک شده است، باشد. فرایندهای کنترل شامل موارد زیر است:
- حصول اطمینان از این‌که سازمان تقاضا حق دارد گزارش‌های مربوط به کلیه فرایندهای انجام شده توسط سازمان را بازنگری، سنجش و/یا مشاهده کند؛
- وجود یک طرح ارائه خدمات که به‌روشنی موجب تقسیم مسئولیت‌های بین طرف‌ها می‌شود؛
- حصول اطمینان از این‌که سازمان تقاضا حق بحث و بررسی، پیشنهاد و در صورت لزوم اصلاحات مورد نیاز در فرایندها را برای مقصود بهبود مداوم دارد. (مطابق با زیربند ۱۰-۲)

الف-۸-۲ هماهنگی طرف‌های ذینفع

- مدیریت کردن ارتباطات شامل موارد زیر می‌شود:
 - شناسایی، مستندسازی و درک تمامی دسته یا گروه‌های ذینفع بالقوه و جاری برون‌دادهای قرارداد خدمت FM؛
 - فعالیت‌های هماهنگ‌کننده شامل موارد زیر می‌شود:
 - طرح‌ریزی برای کاهش منابع مورد استفاده از طریق:
 - حصول اطمینان از این‌که فعالیت‌ها به‌گونه‌ای سازماندهی شوند تا منابع از طریق برنامه‌ریزی نامناسب یا فقدان مواد و مهارت‌ها هدر نرود؛
 - کارکنانی که در تمام جنبه‌های یک وظیفه یا فرایند کاری مربوط به محل کار خود، به‌صورت مناسب آموزش دیده‌اند؛
 - حصول اطمینان از این‌که کارها می‌توانند در زمان مقرر بدون ایجاد اختلال در فعالیت‌های سازمان تقاضا انجام شود (به عنوان مثال، ممکن است در دوره‌های حساس چرخه کسب‌وکار سازمان تقاضا، هیچ‌گونه نقل مکان دفتر کار یا تعمیرات ماشین‌آلات مهم انجام نشود)؛
 - درک فرایندهای سازمان تقاضا؛
 - ارتباط با سازمان تقاضا به منظور شناسایی، تحلیل و طرح‌ریزی برای چنین محدودیت‌هایی در فعالیت‌های طرح‌ریزی شده خود.
- یکپارچه‌سازی موثر خدمات: (مطابق با زیر بند الف-۸-۳)

الف-۸-۳ یکپارچه‌سازی خدمات

یکپارچه‌سازی کارکرد FM شامل موارد زیر است:

- جستجو و شناسایی هم‌افزایی‌های بالقوه برای اختصاص مجدد مسئولیت‌های کاری، کارکنان چند مهارتی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی به منظور بهبود بهره‌وری کارکنان FM؛
 - توسعه استانداردهای اطلاعات و داده‌های سازگار (مطابق با الف-۷-۵-۴)؛
 - توسعه فرایندهای گردش کار مناسب و قابل تشخیص برای همه خطوط خدمت؛
 - برقراری ارتباط موثر با همه وظایف FM و خدمات پشتیبانی؛
 - پیاده‌سازی فناوری‌های FM برای پشتیبانی از ارائه و سنجش سازگار با خدمات FM؛
 - نوآوری در خطوط و فرایندهای کارکرد سنتی برای پرداختن به تغییر نیازها و فرصت‌ها؛
 - اطمینان از این‌که همه گروه‌ها و ارائه‌دهندگان خدمت پشتیبان این عملیات، به طور منظم جهت شناسایی روش‌های همکاری مشترک برای بهبود ارائه خدمات کلی با هم دیدار می‌کنند؛
- یکپارچه‌سازی موثر خدمات FM شامل موارد ذیل است:
- تمرکز بر شایستگی‌های فردی و قابلیت‌های سازمانی؛
 - تصویب رفتاری که تصمیمات مرتبط با تسهیلات را در فرایندهای طرح‌ریزی راهبردی جهت پشتیبانی از مأموریت کلی سازمان یکپارچه کند؛
 - استفاده از رویکرد مدیریت چرخه حیات برای کارکرد موثر، قابل اعتماد، مقرون به صرفه و پایدار؛
 - سنجش عملکرد (مطابق با بند ۹) برای پشتیبانی از بهبود مداوم (مطابق با بند ۱۰) فرایندهای FM. توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را توسعه دهد:
 - سندی که به صورت شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمان را برای ارائه کارکردهای FM شناسایی کند؛
 - یک ماتریس ارتباطی که کاربران و تأمین‌کنندگان خدمت را به هم مرتبط می‌کند.
- این سیستم یکپارچه بهتر است برای ارائه بازخورد به سازمان در مورد اثربخشی و کارایی خدمات ارائه شده استفاده شود.
- توصیه می‌شود یکپارچه‌سازی خدمات در صورت لزوم با استفاده از اسناد زیر یکپارچه‌سازی سیستم‌های بزرگتر را نیز در نظر گیرد:
- مدیریت کیفیت؛
 - کار مشارکتی؛
 - سیستم‌های زیست‌محیطی؛
 - تداوم کسب‌وکار؛
 - مدیریت انرژی؛
 - مدیریت دارایی؛
 - مسئولیت اجتماعی؛
 - مدیریت ریسک؛

- بهداشت و ایمنی شغلی؛
- امنیت اطلاعات؛

الف-۹ ارزشیابی عملکرد

الف-۹-۱ پایش، سنجش، تحلیل و ارزشیابی

- تعیین دامنه شمول خدمات FM شامل فرایندهایی است که در زیربند الف-۴-۳ آمده است.
- تعیین ارتباط با اهداف راهبردی شامل موارد زیر است:
- درک این که کیفیت، هزینه و به موقع بودن هر خدمت و بخشی از آن، برای دستیابی به اهداف راهبردی به چه میزان اهمیت دارد؛
 - درک تاثیرات مربوط به شکست خدمت و تشخیص این که چنین عدم موفقیتی منجر به دستیابی به اهداف راهبردی نمی شود؛
 - اولویت بندی پایش فعالیت هایی که دارای مهم ترین ویژگی های ریسک مثبت و منفی هستند؛
- پایه ریزی معیارهای عملکرد شامل موارد زیر است:
- حصول اطمینان از این که آن خدماتی که به عنوان مهم ترین اهداف راهبردی شناسایی شده اند، دارای تمرکز اصلی و دقیق ترین معیارهای موفقیت هستند؛
 - شناسایی پیامدهای عملکردی که می تواند یک یا چند مورد از موارد زیر را انجام دهد:
 - از قبل ریسک شکست را نشان دهد، (یعنی فرصتی برای جلوگیری از شکست را ایجاد کند)؛
 - هم راستا با اهداف راهبردی به گونه ای که نشان دهنده موفقیت سازمان و/یا خدمات باشد؛
 - منجر به فرصت های بهبود قابل دستیابی شود؛
 - شناسایی و انتخاب تعداد مناسب و ترکیبی از معیارهای عملیاتی و فرایندی، معیارهای مدیریتی و خلاصه شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs)^۱ برای بررسی اجمالی عملکرد؛
 - جمع آوری شاخص های عملکردی که می تواند برای مدیریت رده بالا یکپارچه شود تا آن ها را قادر به تصمیم گیری آگاهانه در مورد راهبردها و اولویت ها کند (این موضوع می تواند شامل وزن دهی شاخص های مختلف باشد)؛
 - جمع آوری داده هایی که امکان سنجش عملکرد در هر سطح را دارند و امکان ثبت مناسب هر کدام از آنها را برای تحلیل و اقدامات تیمار فراهم می آورند؛
 - پایه ریزی مقایسه های واقع بینانه که در آن عملکرد مورد انتظار سنجش می شود؛
 - پایه ریزی یک روش نمونه گیری و ارزشیابی مناسب در موارد مختلف/مجموعه های داده؛

1- key performance indicators

فعالیت‌ها و پیامدهایی که اثر قابل توجهی در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف خود دارند، احتمالاً نیاز به تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد دارند.

توصیه می‌شود سازمان بین شاخص‌های کلیدی عملکرد و شاخص‌های عملکرد معمول تمایز قائل شود. در FM، مانند هر خدمت پشتیبانی دیگر، مهم است که آنچه عملکرد اصلی سازمان تقاضا را تشکیل می‌دهد و آنچه عملکرد اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد، روشن شود. این دو مورد به ندرت یکسان هستند، به‌تراست هر دو مورد پیگیری قرار گیرند و به طرف‌های ذینفع مختلف گزارش شوند.

فعالیت‌های خاص از پایش معمولی کمتری بهره می‌برند. این فعالیت‌ها شامل موارد زیر است:

- از حساسیت کم برخوردارند؛
 - هزینه بالایی برای ثبت داده‌ها ایجاد می‌کنند؛
 - فعالیت‌هایی که به راحتی قابل تغییر نیستند؛
 - جایی که داده‌ها بسیار ذهنی یا غیر قابل اطمینان هستند؛
- شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌تراست روی عوامل مهم موفقیت تمرکز کنند. اینها عواملی هستند که ارتباط مستقیمی با اثربخشی عملکرد سازمان دارند. تعداد بیش از حد شاخص‌های عملکرد مانع از نظارت موثر است؛

تعیین آنچه به پایش و سنجش نیاز دارد شامل موارد زیر می‌باشد:

- درک الزامات مختلف برای هر خدمت با در نظر گرفتن موارد زیر:
 - اهمیت خدمات نسبت به فعالیت‌های اصلی سازمان؛
 - اهمیت راهبردی فعالیت نسبت به اهداف سازمان؛
 - هزینه خدماتی که نسبت به کلیه خدمات ارائه شده مورد پایش قرار می‌گیرند؛
 - قابلیت اطمینان داده‌های حاصل از سنجش؛
 - سهولت جمع‌آوری یا استخراج داده‌ها؛
 - توانایی ایجاد تغییر در حجم، کیفیت و هزینه خدمات در نتیجه هرگونه تحلیل.
- پایه‌ریزی روش‌هایی برای پایش شامل موارد زیر است:
- توسعه فرایندهای نظام‌مند برای پایش، سنجش، تحلیل و ارزشیابی فعالیت‌های FM؛
 - تعریف الزامات و برون‌دادهای پایش و سنجش (قالب داده)؛
 - انجام سنجش طرح‌ریزی شده همسو با اهمیت شاخص؛
 - پایه‌ریزی و نگهداری روش‌های اجرایی مناسب پایش، روش‌های اجرایی جمع‌آوری داده و سیستم‌های ثبت داده؛
 - پیکربندی و استفاده از فناوری‌ها برای امکان ثبت دقیق و سازگار و گزارش داده‌های عملکرد؛

- هماهنگی روش‌های پایش و سنجش با خط‌مشی، موافقت‌نامه‌ها و طرح‌هایی که در بندهای ۵، ۶ و ۷ توضیح داده شده است، به گونه‌ای که درک روشنی از آنچه سنجش خواهد شد و چگونگی ارتباط آن با اهداف سازمان/سازمان تقاضا وجود داشته باشد.
- تصمیم‌گیری در مورد زمان پایش و سنجش شامل موارد زیر است:
 - درک:
 - ارتباط خدمت با پیامد مورد نیاز؛
 - ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با خدمت؛
 - تواتر ارائه خدمات؛
 - زمان لازم برای به‌دست آوردن داده‌ها؛
 - تغییرپذیری در حجم خدمات در طول زمان؛
 - درک الزامات گزارش‌دهی برای سازمان و سازمان تقاضا؛
 - ایجاد برنامه الزامات پایش و سنجش براساس نیازهای گزارش‌دهی؛
 - حصول اطمینان از این‌که هستارهای مسئول جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی اطلاعات از ظرفیت منابع و مهارت لازم برای انجام پایش و سنجش فعالیت‌ها در زمان مورد نیاز برخوردار باشند؛
 - تصمیم‌گیری در مورد زمان انجام تحلیل و ارزشیابی شامل موارد زیر است:
 - برای داده‌هایی که منجر به تصمیم‌گیری می‌شوند:
 - درک میزان مدت زمان لازم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها (زمان انتظار)؛
 - درک زمانی که ارزشیابی‌ها باید کامل و در دسترس باشند تا به تصمیم‌گیرندگان اطلاع‌رسانی شود (افق طرح‌ریزی)؛
 - درک این‌که آیا مشاوره با سایر طرف‌های ذینفع لازم است یا خیر و چه مدت زمانی برای این مشاوره لازم است؛
 - برای داده‌هایی که سنجش عملکرد را اطلاع‌رسانی می‌کنند:
 - برنامه‌های طرح‌ریزی شده گزارش؛
 - دوره‌های مقایسه‌ای مجموعه داده‌های قبلی، به طوری که مدت زمان فعالیت و گزینه‌های مقایسه فصلی، معتبر باقی بمانند.
 - الزامات مربوط به انطباق.
- حفظ شواهد مستند شامل فرایندهای مذکور در زیربند الف-۷-۵-۳ است.
- ارزشیابی عملکرد شامل موارد زیر است:
 - انجام ارزشیابی دوره‌ای عناصر جزئی و کل سیستم؛

- ارتباط با کاربران نهایی و سازمان تقاضا در صورت لزوم؛
- ارتباط با تأمین‌کنندگان، کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع که بخش‌هایی از سیستم FM را پیاده‌سازی می‌کنند یا تحت تاثیر آن قرار گرفته‌اند؛
- به دنبال حذف موارد اضافه و تکرارها، ریسک‌ها و عدم شفافیت در تکمیل فرایندها است؛
- استفاده از طیف وسیعی از منابع اطلاعاتی برای اطمینان از یک دیدگاه کامل؛
- توصیه می‌شود ارزشیابی‌ها فرصت‌های احتمالی یا نیاز به تغییرات را در موارد زیر شناسایی کنند:
 - خط مشی FM؛
 - راهبردها؛
 - اهداف؛
 - فرایندهای عملیاتی؛
 - سایر عناصر سیستم‌های FM و تعهد به بهبود مداوم.
- ایجاد یک چارچوب شامل انتخاب مجموعه‌ای متعادل از سنجش (به عنوان مثال شامل بازخورد کاربرنهایی، حجم کاری، به موقع بودن، انطباق هزینه، کار مجدد و چشم‌انداز مالی) است.
- ابزارها، فناوری‌ها و روش‌های پایش عملکرد خدمات ممکن است پس از مشخص شدن آنچه نیاز به پایش و سنجش است، پایه‌ریزی شوند.

الف-۹-۲ ممیزی داخلی

الف-۹-۲-۱ هدف از ممیزی داخلی این است که در موارد زیر اطمینان حاصل شود:

- با سیستم مدیریت، به صورت مداوم انطباق داشته باشد؛
- سیستم FM به اهدافش دست می‌یابد، مطابق با موافقت‌نامه‌های طرح‌ریزی شده و سطوح خدمت است و به درستی پیاده‌سازی و نگهداری شده است؛
- شناسایی فرصت‌های بهبود؛

یادآوری- استاندارد ISO 19011 راهنمایی‌هایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت ارائه می‌دهد.

انطباق شامل شرح موارد زیر است:

- انطباق روش‌های اجرایی؛
- انطباق مدارک (اسناد)؛
- دستیابی به پیامدهای موردنیاز.

الف-۹-۲-۲ یک برنامه ممیزی موثر موارد زیر را ارائه می‌دهد:

- ممیزی‌های منظم طرح‌ریزی شده بهتر است:

- مقدمات را برای اجرای ممیزی‌ها هدایت کند؛
- ممیزی مورد نیاز برای تحقق اهداف برنامه را شناسایی کند؛
- بر اساس ماهیت فعالیت‌های سازمان باشد، که از لحاظ ارزیابی ریسک و تحلیل اثرات آن، نتایج ممیزی‌های گذشته و سایر عوامل مرتبط با آن است؛
- بر اساس دامنه شمول کامل سیستم FM باشد (با این وجود نیاز نیست که هر ممیزی، کل سیستم را پوشش دهد: ممیزی‌ها ممکن است عناصر سیستم و بخش‌های عملیاتی را ملاک قرار دهند تا زمانی که برنامه ممیزی کلی اطمینان حاصل کند که تمامی واحدها، بخش‌ها، فعالیت‌های سازمانی و عناصر سیستم بین ممیزی‌های خارجی مورد توجه قرار می‌گیرند)؛
- وسیله‌ای است که توسط آن سیستم ارزشیابی خواهد شد؛
- نمونه‌هایی که (در صورت وجود) در ممیزی گرفته می‌شود؛
- این که چه کسی ممیزی را انجام می‌دهد (ممیزی داخلی ممکن است توسط کارکنانی از داخل سازمان یا توسط نهادهای خارجی که به نمایندگی از آن کار می‌کنند، انجام شود، در هر صورت اشخاصی که ممیزی را انجام می‌دهند بهتر است دارای شایستگی و برای انجام این کار در یک موقعیت بی‌طرفانه و عینی باشند، در سازمان‌های کوچک‌تر، استقلال یک ممیز ممکن است توسط ممیزی که مسئولیتی در فعالیت تحت ممیزی ندارد، نشان داده شود)؛
- این که چه اطلاعاتی نیاز است که در دسترس باشند؛
- این که ممیزی چه مدت طول می‌کشد؛
- این که چه نوع گزارش ممیزی بهتر است ارائه شود؛
- این که چه کسی گزارش را ارائه خواهد داد؛
- این که چه کسی مسئول پیگیری توصیه‌های گزارش ممیزی است.

الف-۹-۳ بازنگری مدیریت

- بازنگری مدیریت با ممیزی، تفاوت دارد. یک ممیزی، انطباق با اهداف داخلی، روش‌های اجرایی و پیامدهای سیستم را مورد نظر قرار می‌دهد، در حالی که هدف از بازنگری مدیریت در نظر گرفتن سازگاری سیستم به عنوان یک کل و سهم آن در راهبرد است.
- بازنگری مدیریت، مدیریت رده‌بالای سازمان را قادر می‌سازد:
- سازگاری، کفایت و اثربخشی مداوم سیستم FM را ارزشیابی کند؛
 - به نیاز برای تغییر در اهداف و عوامل کلیدی سیستم FM از جمله موارد زیر بپردازد:
 - خط‌مشی کلی؛

- تخصیص منابع؛
 - پذیرش ریسک؛
 - اهداف و مقاصد؛
 - راهبردهای FM.
- بازنگری مدیریت موارد زیر را مورد نظر قرار می‌دهد:
- وضعیت اقدامات شناسایی شده مطابق با بازنگری‌های مدیریت قبلی؛
 - تغییرات در عوامل خارجی و داخلی که به سیستم FM مرتبط هستند؛
 - اطلاعات مربوط به عملکرد FM، شامل روندها در موارد زیر:
 - عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی؛
 - نتایج پایش و سنجش؛
 - نتایج پایش و سنجش برای فعالیتهای غیرمعمول FM؛
 - نتایج ممیزی؛
 - فرصتهایی برای بهبود مداوم در ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی.
- یادآوری** - فعالیتهای غیرمعمول ممکن است شامل رویدادها یا مسائل ناخواسته یا غیرقابل پیش‌بینی باشد.
- انجام بازنگری مدیریت موارد زیر را شامل می‌شود:
- طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی منظم (معمولاً حداقل سالیانه)؛
 - یک فرایند بازنگری رسمی جدا از فرایندهای بهبود مداوم معمول؛
 - بر اساس مستندسازی ساختاریافته و مناسب؛
 - مشارکت کارکنانی که در پیاده‌سازی سیستم FM و تخصیص منابع آن درگیر هستند؛
 - در نظر گرفتن روندهای توسعه و بهترین روش‌ها در بخش سازمان تقاضا، صنعت FM و صنعت زنجیره تأمین؛
 - توسعه روش‌های طرح‌ریزی، اجرا، نگهداری و نوسازی FM؛
 - بهینه‌کاو در روش‌های اجرایی، پیامدها و دروندادها؛
- بازنگری مدیریت هم‌چنین ممکن است بر اساس موارد زیر انجام شود:
- تغییرات عمده در عرضه یا تقاضای بخش/صنعت سازمان: چنین تغییراتی ممکن است ریسک و فرصت ایجاد کنند و بر نیازهای سازمان یا سیستم اثر بگذارند؛
 - تغییرات قابل توجه در الزامات عملیاتی؛
 - تغییرات عمده در موافقت‌نامه سطح خدمات یا اهداف عملکردی؛
 - تغییرات عمده در پیامدهای کیفیت یا حجم خدمات؛

- رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی؛
- بروندادهای بازنگری مدیریت به‌تراست شامل موارد زیر باشد:
- تصمیمات مرتبط با فرصت‌های بهبود مداوم؛
- هرگونه نیاز به تغییر در سیستم FM شامل:
- دامنه شمول؛
- الزامات کسب و کار و عملیاتی؛
- شرایط عملیاتی و فرایندها؛
- التزامات قراردادی؛
- الزامات تطابق خارجی؛
- سطح ریسک و/ یا معیار پذیرش ریسک‌ها؛
- نیازهای منابع.

الف-۱۰ بهبود

الف-۱۰-۱ عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

- اطلاع از وقوع عدم انطباق اغلب شامل موارد زیر است:
- گزارش‌های خطا، شکایات یا بازخورد از:
 - کاربران نهایی؛
 - سازمان تقاضا؛
 - کارکنان ارائه خدمات؛
 - ارائه‌دهندگان خدمات؛
 - سایر طرف‌های ذینفع؛
 - استفاده از کانال‌های ارتباطی شامل:
 - تماس ورودی از طریق میز خدمت/ میز راهنما/ مرکز مخابره/ مرکز تماس؛
 - تماس خروجی با کاربر از طریق پیگیری کارکنان ارائه خدمات؛
 - نتایج نظرسنجی رضایت کاربر؛
 - انحراف در عملکرد یا کیفیت خدمات مشخص شده توسط ساز و کارهای پایش و گزارش‌گیری؛
 - انحراف از سطح موردانتظار یا پیش‌بینی شده یا تاریخ مصرف مواد؛
 - انحراف از سطوح موردانتظار یا پیش‌بینی شده یا هزینه تمام شده یا درآمد؛
 - وقفه در فعالیت‌های سازمان تقاضا؛

- گزارش‌های سیستم خودکار (به عنوان مثال از طریق بروندهای فنآوری FM).
 - واکنش به عدم انطباق بهتر است مطابق با موارد زیر باشد:
 - براساس طرح‌های پاسخگویی؛
 - متناسب با تاثیرات، ریسک و پیامدهای هزینه‌ای رویداد (اولویت‌بندی عدم انطباق‌ها که امنیت زندگی را به خطر می‌اندازند یا سیستم‌های مهم را در معرض ریسک قرار می‌دهد، امری رایج است)؛
 - به موقع؛
 - موثر در خنثی کردن تاثیرات عدم انطباق و/یا رفع علت‌های اساسی؛
 - کامل، با توجه به تاثیرات و پیامدهای رویداد و همچنین ریسک‌های فوری و علل مستقیم.
- ارزشیابی اقدامات برای از بین بردن علل شامل موارد زیر است:
- بازنگری رویداد پس از رفع شدن شامل:
 - ارزیابی اثربخشی اقدامات تیمار؛
 - شناسایی علل ریشه‌ای؛
 - در نظر گرفتن بهبود در پاسخ‌ها.
 - در نظر گرفتن:
 - تاثیر عدم انطباق؛
 - ریسک‌های مرتبط؛
 - احتمال وقوع مجدد؛
 - علت ریشه‌ای رویداد؛
 - گزینه‌های موجود برای به حداقل رساندن ریسک وقوع مجدد یا کاهش تاثیر در آینده؛
 - هزینه‌های مربوط به اقدامات پیشگیرانه و توازن هزینه در برابر ارزیابی ریسک باقی‌مانده؛
 - مستندسازی و ابلاغ نتایج بازنگری به منظور توضیح خط سیر رویداد و اقدامات اصلاحی صورت گرفته به طرف‌های ذینفع.

الف-۱۰-۲ بهبود مداوم

- بهبود مداوم شامل محورهای زیر است:
- استفاده از یک فرایند برای ادامه بازنگری فعالیت‌ها؛
 - شناسایی و اولویت‌بندی نواحی که می‌تواند بهبود یابد؛
 - حصول اطمینان از این‌که طرح‌ریزی‌های مناسبی برای شناسایی صحیح عدم انطباق‌ها (مطابق با زیربند الف-۱۰-۱) و شکاف خدمات (مطابق با زیربند الف-۱۰-۳) به کار گرفته شده‌است؛
 - به دنبال پیشگیری و جلوگیری از عدم انطباق‌های آینده است؛

- طرح ریزی پیاده‌سازی بهبود؛
 - ارتباط اهداف و روش اجرایی‌های بهبود؛
 - پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی یا بهبود؛
 - طرح ریزی برای بازنگری رسمی و مداوم پیاده‌سازی؛
 - حفظ نتایج؛
 - پیش‌بینی الزامات آینده.
- نمایش رویکرد مثبت شامل:
- پذیرش و ترویج یک فرهنگ سازمانی که از تغییر استقبال می‌کند؛
 - دائما به دنبال بهبود و نوآوری در موارد زیر است:
 - هزینه؛
 - بهره‌برداری از منابع؛
 - در دسترس بودن مهارت‌ها؛
 - کیفیت خدمت؛
 - کیفیت مواد اولیه؛
 - پیامدها؛
 - رضایت کاربر نهایی؛
 - روش‌های اجرایی؛
 - حصول اطمینان از بازخورد در مورد پیشنهادهای تغییر برای تمامی طرف‌های ذینفع.
 - روش‌های مدیریت تغییر موثر شامل موارد زیر است:
 - طرح ریزی فعالیت‌ها؛
 - انجام اقدامات؛
 - بازنگری تاثیر و پیامد؛
 - شروع تغییر بیشتر برای بهبود پیامدها در صورت لزوم.

الف-۱۰-۳ اقدامات پیشگیرانه

- فرایند شناسایی شکاف‌ها در ارائه خدمات می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- درک تغییرات در سازمان تقاضا شامل:
 - فرهنگ؛
 - محیط کسب و کار عملیاتی؛
 - اهداف؛

- راهبرد؛
 - محیط رقابتی؛
 - محیط مالی؛
 - الزامات انطباق؛
 - انجام فرایندها شامل:
 - بهینه‌کاو؛
 - به اشتراک‌گذاری بهترین روش؛
 - گروه‌های تمرکز بر مشتری؛
 - پیمایش‌های بازخورد مشتری.
- توصیه می‌شود به شکاف‌های شناسایی شده در ارائه خدمات پرداخته شود، زیرا آنها:
- پتانسیل ارائه خدمات به صورت عدم‌انطباق با الزامات سازمانی را دارند، حتی اگر آنها سطوح خدمات توافق شده قبلی را رعایت کنند.
 - بنابراین بهتر است به همان شیوه عدم‌انطباق با آنها رفتار شود تا اطمینان حاصل شود که بازنگری مدیریت (مطابق با زیربند الف-۹-۳) صورت می‌گیرد و هرگونه تغییر لازم به صورت صحیح مستند می‌شود.

کتاب نامه

- [1] ISO 9001, Quality management systems — Requirements
یادآوری - استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 9001:2015 تدوین شده است.
- [2] ISO 14001, Environmental management systems — Requirements with guidance for use
یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو ۱۴۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت زیست محیطی- مشخصات همراه با راهنمای پیاده‌سازی، با استفاده از استاندارد ISO 14001:2015 تدوین شده است.
- [3] ISO 16739, Industry Foundation Classes (IFC) for data sharing in the construction and facility management industries
- [4] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems
یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو ۱۹۰۱۱: سال ۱۳۹۲، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت، با استفاده از استاندارد ISO 19011:2011 تدوین شده است.
- [5] ISO 22301, Societal security — Business continuity management systems — Requirements
- [6] ISO 26000, Guidance on social responsibility
- [7] ISO/IEC 27001, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements
یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو ۲۷۰۰۱: سال ۱۳۹۴، فنآوری اطلاعات، فنون امنیتی، سامانه (سیستم) مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27001:2015 تدوین شده است.
- [8] ISO 31000, Risk management — Guidelines
یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۱۰۰۰: سال ۱۳۸۹، مدیریت ریسک- اصول و رهنمودها، با استفاده از استاندارد ISO 31000:2009 تدوین شده است
- [9] ISO 41012, Facility management — Guidance on strategic sourcing and the development of agreements
- [10] ISO 45001, Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use
- [11] ISO 50001, Energy management systems — Requirements with guidance for use
یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو ۵۰۰۰۱: سال ۱۳۹۰، سیستم‌های مدیریت انرژی- الزامات همراه با راهنمای پیاده‌سازی، با استفاده از استاندارد ISO 50001:2011 تدوین شده است.
- [12] ISO 55001, Asset management — Management systems — Requirements
یادآوری - استاندارد ملی ایران- ایزو ۵۵۰۰۱: سال ۱۳۹۳، مدیریت دارایی- سیستم‌های مدیریت- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 55001:2014 تدوین شده است.