

<b>STN</b>	<b>Facility management</b> <b>Vývoj stratégie facility managementu</b> <b>(ISO 41014: 2020)</b>	<b>STN</b> <b>EN ISO 41014</b>  96 2004
------------	---	--

Facility management  
Development of facility management strategy

Facility management  
Élaboration d'une stratégie de facility management

Facility Management  
Entwicklung einer Facility Management Strategie

Táto norma je slovenskou verziou európskej normy EN ISO 41014: 2020.  
Preklad zabezpečil Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.  
Táto norma má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

This standard is the Slovak version of the European Standard EN ISO 41014: 2020.  
It was translated by Slovak Office of Standards, Metrology and Testing.  
It has the same status as the official versions.

#### **Nahradenie predchádzajúcich noriem**

Táto norma nahrádza anglickú verziu STN EN ISO 41014 z marca 2021.

**134264**

## Národný predhovor

Obrázky v tejto norme sú prevzaté z elektronických podkladov dodaných z CEN, © 2020 CEN, ref. č. EN ISO 41014: 2020 E.

Norma obsahuje národnú prílohu NA (informatívnu) Abecedný register slovenských termínov.

Anglický termín *core business* sa v tejto norme používa ako *hlavná činnosť* a termín *facilities* ako *zariadenia*. Oba termíny sú zavedené a preložené v STN EN ISO 41011: 2020.

## Normatívne referenčné dokumenty

Nasledujúce dokumenty, celé alebo ich časti, sú v tomto dokumente normatívnymi odkazmi a sú nevyhnutné pri jeho používaní. Pri datovaných odkazoch sa použije len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa použije najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane všetkých zmien).

POZNÁMKA 1. – Ak bola medzinárodná publikácia zmenená spoločnými modifikáciami, čo je indikované označením (mod), použije sa príslušná EN/HD.

POZNÁMKA 2. – Aktuálne informácie o platných a zrušených STN možno získať na webovej stránke [www.unms.sk](http://www.unms.sk).

ISO 41011 zavedená v STN EN ISO 41011 Facility management. Slovník (ISO 41011) (96 2001)

## Vypracovanie normy

Spracovateľ: doc. Ing. Viera Somorová, PhD., STU v Bratislave

Technická komisia: TK 109 Facility management

**Facility management  
Vývoj stratégie facility managementu  
(ISO 41014: 2020)**

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

Facility management  
Élaboration d'une stratégie de facility  
management  
(ISO 41014: 2020)

Facility Management  
Entwicklung einer Facility Management  
Strategie  
(ISO 41014: 2020)

Túto európsku normu schválil CEN 30. júna 2020.

Členovia CEN sú povinní plniť vnútorné predpisy CEN/CENELEC, v ktorých sú určené podmienky, za ktorých sa tejto európskej norme bez akýchkoľvek zmien priznáva postavenie národnej normy. Aktualizované zoznamy a bibliografické odkazy týkajúce sa takýchto národných noriem možno na požiadanie dostať od Riadiaceho strediska CEN-CENELEC alebo od každého člena CEN.

Táto európska norma existuje v troch oficiálnych verziách (anglickej, francúzskej, nemeckej). Verzia v akomkoľvek inom jazyku, ktorú na vlastnú zodpovednosť vydal člen CEN v preklade do národného jazyka a ktorá bola oznámená Riadiacemu stredisku CEN-CENELEC, má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

Členmi CEN sú národné normalizačné organizácie Belgicka, Bulharska, Cypru, Česka, Dánska, Estónska, Fínska, Francúzska, Grécka, Holandska, Chorvátska, Írska, Islandu, Litvy, Lotyšska, Luxemburska, Maďarska, Malty, Nemecka, Nórska, Poľska, Portugalska, Rakúska, Rumunska, Severného Macedónska, Slovenska, Slovinska, Spojeného kráľovstva, Srbska, Španielska, Švajčiarska, Švédsko, Talianska a Turecka.

## **CEN**

Európsky výbor pre normalizáciu  
European Committee for Standardization  
Comité Européen de Normalisation  
Europäisches Komitee für Normung

**Riadiace stredisko CEN-CENELEC: Rue de la Science 23, B-1040 Brusel**

**Obsah**

strana

<b>Európsky predhovor</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	8
<b>1</b> Predmet normy .....	10
<b>2</b> Normatívne odkazy.....	10
<b>3</b> Termíny, definície a skrátené termíny .....	10
<b>3.1</b> Termíny, súvisiace s facility managementom .....	10
<b>3.2</b> Termíny súvisiace s majetkom .....	11
<b>3.3</b> Termíny súvisiace s ľuďmi.....	11
<b>3.4</b> Termíny súvisiace so získavaním zdrojov .....	11
<b>3.5</b> Termíny súvisiace s procesom.....	11
<b>3.6</b> Termíny súvisiace s financovaním .....	12
<b>3.7</b> Termíny súvisiace so všeobecným podnikaním.....	12
<b>3.8</b> Termíny súvisiace s meraním .....	13
<b>3.9</b> Skrátené termíny .....	13
<b>4</b> Pochopenie organizácie klienta.....	13
<b>4.1</b> Organizácia .....	13
<b>4.1.1</b> Všeobecne.....	13
<b>4.1.2</b> Štruktúra .....	14
<b>4.1.3</b> Ľudský kapitál.....	15
<b>4.1.4</b> Hodnotový systém a organizačná kultúra .....	15
<b>4.1.5</b> Štýl riadenia.....	15
<b>4.2</b> Riadenie .....	15
<b>4.2.1</b> Všeobecne .....	15
<b>4.2.2</b> Vlastníctvo a používanie .....	16
<b>4.2.3</b> Vedenie .....	16
<b>4.2.4</b> Regulácia a zhoda.....	16
<b>4.2.5</b> Taktika a postupy .....	16
<b>4.2.6</b> Vyspelosť činností, procesov a systémov .....	16
<b>4.3</b> Kontext .....	16
<b>4.3.1</b> Všeobecne.....	16
<b>4.3.2</b> Podnikateľská stratégia .....	17
<b>4.3.3</b> Ciele, potreby, obmedzenia a hybné sily hodnoty.....	17
<b>4.3.4</b> Meranie úspešnosti .....	18
<b>4.3.5</b> Metriky výkonnosti .....	18
<b>4.3.6</b> Trhy a analýza konkurencie .....	18
<b>4.3.7</b> Vzťah medzi hlavnými a vedľajšími činnosťami .....	18

<b>4.3.8</b>	Cieľový prevádzkový model.....	19
<b>4.3.9</b>	Súčasné a plánované vedľajšie činnosti.....	19
<b>4.3.10</b>	Ciele zlepšenia .....	19
<b>4.3.11</b>	Informačné a komunikačné technológie .....	19
<b>4.3.12</b>	Manažment informácií .....	20
<b>4.4</b>	Manažment rizika.....	20
<b>4.4.1</b>	Hrozby a príležitosti .....	20
<b>4.4.2</b>	Plánovanie kontinuity a obnovy .....	21
<b>4.5</b>	Strategické zosúladenie.....	21
<b>5</b>	Vývoj požiadaviek FM.....	21
<b>5.1</b>	Súčasný a budúci záujem o zariadenia .....	21
<b>5.1.1</b>	Všeobecne .....	21
<b>5.1.2</b>	Podstata zariadení .....	22
<b>5.1.3</b>	Zabezpečenie trvalo udržateľného priestoru .....	25
<b>5.2</b>	Vyspelosť FM.....	25
<b>5.2.1</b>	Všeobecne .....	25
<b>5.2.2</b>	Súčasné kompetencie .....	25
<b>5.2.3</b>	Ciele zlepšenia .....	26
<b>5.3</b>	Brífing pre zrekonštruované alebo nové zariadenia .....	26
<b>5.4</b>	Zainteresované strany .....	27
<b>5.4.1</b>	Všeobecne .....	27
<b>5.4.2</b>	Užívatelia zariadení .....	27
<b>5.4.3</b>	Úroveň špecifikácie.....	27
<b>5.5</b>	Dostupnosť, kompletnosť a rovnosť .....	27
<b>5.6</b>	Funkčné požiadavky .....	28
<b>5.7</b>	Rozsah služieb .....	28
<b>5.7.1</b>	Všeobecne .....	28
<b>5.7.2</b>	Technické služby .....	28
<b>5.7.3</b>	Podpora podnikania .....	28
<b>5.7.4</b>	Integrátorový model .....	28
<b>5.8</b>	Špecifikácie služieb .....	29
<b>5.9</b>	Výstupy a ciele.....	29
<b>5.9.1</b>	Všeobecne .....	29
<b>5.9.2</b>	Environmentálna výkonnosť .....	29
<b>5.9.3</b>	Sociálna výkonnosť .....	29
<b>5.9.4</b>	Ekonomická výkonnosť.....	30
<b>5.10</b>	Úrovne služieb .....	30
<b>5.11</b>	Možnosti dodávania služieb.....	30
<b>5.12</b>	Získavanie zdrojov.....	30
<b>5.12.1</b>	Všeobecne .....	30

<b>5.12.2</b>	Interné zabezpečovanie služieb .....	31
<b>5.12.3</b>	Externé zabezpečovanie služieb .....	31
<b>5.13</b>	Inovácie v dodávaní služieb.....	31
<b>5.14</b>	Audit trhu.....	32
<b>5.15</b>	Overovanie a spätná väzba .....	32
<b>6</b>	Formulovanie stratégie FM .....	32
<b>6.1</b>	Zostavenie stratégie.....	32
<b>6.2</b>	Formát a obsah.....	32
<b>6.3</b>	Požiadavky na rozpočet.....	33
<b>6.4</b>	Obstarávanie.....	33
<b>6.5</b>	Komunikácia a spätná väzba.....	34
<b>6.6</b>	Plán implementácie.....	35
<b>7</b>	Riadenie výkonnosti.....	35
<b>7.1</b>	Monitorovanie a kontrola výkonnosti .....	35
<b>7.2</b>	Ukazovatele výkonnosti .....	35
<b>7.3</b>	Meranie výkonnosti .....	35
<b>7.4</b>	Hodnotenie výkonnosti.....	35
<b>7.5</b>	Nápravné opatrenia .....	36
<b>7.6</b>	Spätná väzba a ponaučenie .....	36
<b>8</b>	Zlepšovanie výsledkov.....	36
<b>8.1</b>	Uplatňovanie ponaučení .....	36
<b>8.2</b>	Prehodnotenie výstupov a cieľov.....	37
<b>8.3</b>	Aktualizácia stratégie FM .....	37
<b>8.4</b>	Aktualizácia taktiky.....	37
	<b>Príloha A</b> (informatívna) – Príklady hrozieb a príležitostí .....	38
	<b>Príloha B</b> (informatívna) – Príklady faktorov, ovplyvňujúcich podnikateľskú stratégiu .....	40
	<b>Príloha C</b> (informatívna) – Úvahy pri formalizácii strategického dokumentu FM.....	42
	<b>Príloha D</b> (informatívna) – Príklad stratégie FM .....	44
	<b>Literatúra</b> .....	46
	<b>Abecedný register termínov v anglickom jazyku</b> .....	47
	<b>Národná príloha NA</b> (informatívna) – Abecedný register termínov v slovenskom jazyku .....	49

## **Európsky predhovor**

Tento dokument (EN ISO 41014: 2020) vypracovala technická komisia ISO/TC 267 Facility management v spolupráci s technickou komisiou CEN/TC 348 Facility management, ktorej sekretariát je v SN.

Tejto európskej norme sa musí priznať postavenie národnej normy buď vydaním identického textu, alebo oznámením najneskoršie do marca 2021 a národné normy, ktoré sú s ňou v rozpore, musia sa zrušiť najneskoršie do marca 2021.

Upozorňuje sa na možnosť, že niektoré časti tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv.

CEN nezodpovedá za identifikáciu ktoréhokoľvek alebo všetkých takýchto patentových práv.

V súlade s vnútornými predpismi CEN/CENELEC sú túto európsku normu povinné prevziať národné normalizačné organizácie týchto krajín: Belgicka, Bulharska, Cyprus, Česka, Dánska, Estónska, Fínska, Francúzska, Grécka, Holandska, Chorvátska, Írska, Islandu, Litvy, Lotyšska, Luxemburska, Maďarska, Malty, Nemecka, Nórska, Poľska, Portugalska, Rakúska, Rumunsko, Severného Macedónska, Slovenska, Slovinska, Spojeného kráľovstva, Srbska, Španielska, Švajčiarska, Švédsko, Talianska a Turecko.

## **Oznámenie o schválení**

Text medzinárodnej normy ISO 41014: 2020 bol schválený CEN ako EN ISO 41014: 2020 bez akýchkoľvek modifikácií.

## Úvod

### 0.1 Všeobecne

Facility management (FM) integruje viac disciplín s cieľom ovplyvniť efektívnosť, ekonomickú produktivitu a ekonomiku spoločnosti, komunít a organizácií, ako aj spôsob, v ktorom jednotlivci komunikujú s vybudovaným prostredím. FM ovplyvňuje bezpečnosť, prosperitu a kvalitu života väčšiny svetových spoločností a obyvateľstva prostredníctvom služieb, ktoré riadi a poskytuje (pozri ISO 41001).

POZNÁMKA 1. – FM je definovaný ako organizačná funkcia, ktorá integruje ľudí, miesto a proces do vybudovaného prostredia s cieľom zlepšenia kvality života ľudí a produktivity hlavnej činnosti (pozri ISO 41011: 2017, 3.1.1).

FM má strategický význam, pretože priamo podporuje základnú stratégiu hlavnej činnosti klienta, umožnenie realizácie jeho cieľov a plánov prostredníctvom manažmentu zariadení, ktoré sú bezpečné, spoľahlivé, efektívne, nákladovo efektívne a udržateľné.

POZNÁMKA 2. – Organizácia klienta je subjekt, ktorý má potrebu a oprávnenie vynaložiť náklady na splnenie požiadaviek (pozri ISO 41011: 2017, 3.3.1.1), napr. vlastník zariadenia, prevádzkovateľ, vlastník – prevádzkovateľ, nájomca alebo v niektorých prípadoch riadiaci agent, konajúci v mene vlastníka.

Tento dokument sa vzťahuje na klienta a organizácie, zodpovedné za FM a služby facility managementu. Rozlišovanie je potrebné z dôvodu meniaceho sa charakteru, v ktorom je FM organizovaná a kde služby facility managementu sú dodávané v rámci organizácie klienta prostredníctvom externých poskytovateľov služieb alebo ich kombináciou.

Pokyny v tomto dokumente sa vzťahujú hlavne najmä na organizáciu, zodpovednú za FM. V situáciách, keď v súčasnosti neexistuje formálna organizácia FM, by mala byť určená osoba (alebo orgán), ktorá bude mať aktívnu úlohu pri vypracovávaní stratégie pre FM.

ISO 41001 odkazuje na stratégiu pre FM a stanovuje ju v rámci manažérskeho systému FM.

Výhody vývoja stratégie pre FM zahŕňajú:

- lepšie pochopenie cieľov, potrieb a obmedzení organizácie klienta a vhodný prístup k FM a službám facility managementu;
- zníženú pravdepodobnosť nesúladu medzi cieľmi a potrebami organizácie klienta a prostriedkami na ich podporu;
- zosúladenie medzi požiadavkami FM a aktivitami hlavnej činnosti organizácie klienta;
- zlepšenú efektívnosť riadenia FM vo všeobecnosti a najmä v oblasti dodávania služieb facility managementu;
- dôsledný manažment postupov podľa metodiky vývoja stratégie pre FM, ktorý je transparentný, reprodukovateľný a merateľný;
- základňu pre meranie zlepšenia prevádzkovej efektívnosti FM a jej prínosu pre hlavnú činnosť organizácie klienta;
- prínos k efektívnosti nákladov organizácie klienta a prípadne jej konkurencieschopnosti;
- prínos k udržateľnosti, prostredníctvom efektívnejšieho využívania obmedzených zdrojov.

Účelom tohto dokumentu je vyplniť medzeru v súčasnom poskytovaní poradenstva, aby bolo možné určiť najprimeranejší prístup k FM a službám facility managementu. Cieľom je podporovať osvetu, vývoj kompetencií a odborné znalosti poskytovaním strategického poradenstva o rozhodnutiach, ovplyvňujúcich správu zariadení a/alebo dodanie služieb facility managementu.

Tento dokument je konkrétne použiteľný v každej organizácii FM, ktorá chce:

- použiť metodiku na vypracovanie vývoja stratégie pre FM;
- zabezpečiť zosúladenie stratégie FM so stratégiou hlavnej činnosti organizácie klienta;
- preukázať zhodu s týmto dokumentom:
  - vytvoriť sebaurčenie a vlastné vyhlásenie;
  - usilovať sa o potvrdenie o zhode strán, ktoré majú záujem o organizáciu FM;
  - usilovať sa o potvrdenie svojho vlastného vyhlásenia stranou, ktorá je mimo organizácie FM.



Tento dokument poskytuje usmernenie pre programy interného alebo externého programu auditu. Užívatelia tohto dokumentu môžu porovnávať postupy na vypracovanie stratégie pre svoje FM s medzinárodne uznávaným benchmarkom, ktorý poskytuje spoľahlivé zásady efektívneho riadenia týchto postupov.

## 0.2 Procesný prístup

Tento dokument poskytuje spoločný základ pre pochopenie faktorov, ktoré by mala organizácia FM brať do úvahy pri vypracovávaní vývoji stratégie pre FM. Uvádza metodiku, ktorá pomáha organizácii FM pri určovaní najvhodnejšieho prístupu a opatrení na vypracovanie vývoja stratégie ako základu pre ďalšiu implementáciu taktických a operatívnych požiadaviek FM na podporu hlavnej činnosti klienta, predovšetkým jej podnikateľských aktivít.

Tento dokument zdôrazňuje rozhodnutia, činnosti, informácie, údaje a zúčastnené strany, ktoré je potrebné koordinovať do zvládnuteľného procesu na vývoj vypracovania stratégie pre FM a etáp v nej vrátane:

- pochopenia organizácie klienta: súvislosť, riadenie, rizikový manažment a strategické zosúladenie (pozri kapitolu 4);
- vývoja požiadaviek FM: záujem o zariadenia (angl. facilities), zdokonalenie FM, zainteresované strany, priority, funkčné požiadavky, služby, možnosti dodávok a získavanie zdrojov (pozri kapitolu 5);
- formulovania stratégie FM: zostavenie stratégie, jej formátu a obsahu, rozpočtových požiadaviek, obstarávania, komunikácie, spätnej väzby a implementácie (pozri kapitolu 6);
- riadenia výkonnosti: monitorovanie a kontrola, ukazovatele výkonnosti, meranie, hodnotenie, nápravné opatrenia a získané ponaučenia (pozri kapitolu 7);
- zlepšovania výsledkov: uplatňovanie získaných ponaučení, prehodnocovanie výstupov a cieľov, aktualizácia stratégie a taktiky (pozri kapitolu 8).

Pri prijímaní procesného prístupu k vývoju stratégie môže byť užitočné zvážiť tri fázy: analýzu, riešenie a implementáciu. Na tieto sa vzťahuje kapitola 4, kapitola 5 a kapitoly 6 až 8.

Metodika má byť škálovateľná, čo znamená, že ustanovenia tohto dokumentu sú vo väčšej alebo menšej miere aplikovateľné na akúkoľvek organizáciu FM. Organizácia FM ako taká môže určiť, ktoré z ustanovení sa úplne alebo čiastočne uplatňujú na vývoj stratégie FM v súlade s cieľmi, potrebami a obmedzeniami hlavnej činnosti organizácie klienta a typom, veľkosťou, zložitou, podmienkou a geografickou polohou jeho zariadení.

Podobne zodpovednosť za analýzu, riešenie a implementáciu stratégie FM sa môže v rámci organizácií líšiť v závislosti od ich štruktúry a zmluvného rozsahu. Maticu priradenia zodpovednosti je možné použiť na rozdelenie úloh v rámci hlavnej činnosti, organizácie FM a podľa potreby poskytovateľov služieb na vývoj stratégie FM.

## 1 Predmet normy

Tento dokument poskytuje pokyny pre vývoj stratégie pre facility management (FM), ak organizácia FM:

- a) má v pláne zaistiť súlad medzi požiadavkami FM a cieľmi, potrebami a obmedzeniami hlavnej činnosti organizácie klienta;
- b) chce zlepšiť užitočnosť a výhody, ktoré poskytujú zariadenia na zlepšenie organizácie klienta a jeho hlavnej činnosti;
- c) sa zameriava na dôsledné plnenie potrieb zainteresovaných strán a príslušných ustanovení;
- d) má za cieľ byť udržateľná v globálne konkurenčnom prostredí.

## 2 Normatívne odkazy

Nasledujúce dokumenty, celé alebo ich časti sú v tomto dokumente normatívnymi odkazmi a sú nevyhnutné pri jeho používaní. Pri datovaných odkazoch sa použije len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa použije najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane všetkých zmien).

ISO 41011 *Facility management – Vocabulary*. [Facility management. Slovník.]

**koniec náhľadu – text ďalej pokračuje v platenej verzii STN**