

DIN EN ISO 41012

ICS 03.080.10

Ersatz für
DIN EN 15221-2:2007-01

**Facility Management –
Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von
Vereinbarungen (ISO 41012:2017);
Deutsche Fassung EN ISO 41012:2018**

Facility management –
Guidance on strategic sourcing and the development of agreements (ISO 41012:2017);
German version EN ISO 41012:2018

Facility management –
Directives sur le procédé d’approvisionnement stratégique et d’élaboration des accords
(ISO 41012:2017);
Version allemande EN ISO 41012:2018

Gesamtumfang 73 Seiten

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

Nationales Vorwort

Der Text von ISO 41012:2017 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als EN ISO 41012:2018 durch das Technische Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ übernommen, dessen Sekretariat von NEN (Niederlande) gehalten wird

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

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

ISO 41011 siehe E DIN EN ISO 41011

ISO 31000 siehe E DIN ISO 31000

ISO 37500 siehe DIN ISO 37500

ISO 55000 siehe DIN ISO 55000

ISO 55001 siehe DIN ISO 55001

Änderungen

Gegenüber DIN EN 15221-2:2007-01 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Begriffe werden in DIN EN ISO 41011 behandelt;
- b) Anhang B wurde hinzugefügt;
- c) Anhang C wurde hinzugefügt;
- d) Anhang D wurde hinzugefügt;
- e) Norm wurde redaktionell überarbeitet.

Frühere Ausgaben

DIN EN 15221-2: 2007-01

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

E DIN EN ISO 41011, *Facility Management — Begriffe**

E DIN ISO 31000, *Risikomanagement — Leitlinien**

DIN ISO 37500, *Leitfaden Outsourcing*

DIN ISO 55000, *Asset Management — Übersicht, Leitlinien und Begriffe*

DIN ISO 55001, *Asset-Management — Managementsysteme — Anforderungen*

* Zur Zeit Entwurf.

— Leerseite —

Deutsche Fassung

Facility Management —
Leitfaden zur strategischen Beschaffung und
der Entwicklung von Vereinbarungen
(ISO 41012:2017)

Facility management —
Guidance on strategic sourcing and
the development of agreements
(ISO 41012:2017)

Facility management —
Directives sur le procédé d'approvisionnement
stratégique et d'élaboration des accords
(ISO 41012:2017)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 6. April 2018 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim CEN-CENELEC-Management-Zentrum oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

CEN-CENELEC Management-Zentrum: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Sourcing-Strategie und Verstehen des Kerngeschäft-Kontexts	9
4.1 Sourcing-Strategie	9
4.2 Strategische, taktische und betriebliche Ebene	10
4.2.1 Allgemeines	10
4.2.2 Strategische Ebene	10
4.2.3 Taktische Ebene	11
4.2.4 Operative Ebene	11
5 Sourcing-Prozess im FM	12
5.1 Prozess-Flussdiagramm	12
5.2 Feststellung und Analyse von Bedarf und Erwartungen der Gegenwart und der Zukunft	12
5.3 Übertragen von Bedarf in Anforderungen	15
5.4 Bestimmen der Dienstleistungsniveaus	16
5.5 Festlegung der Dienstleistungs-Lieferoptionen	17
5.6 Business Case-Entwicklung und -Analyse	18
5.6.1 Allgemeines	18
5.6.2 Finanzielle Überlegungen	18
5.6.3 Investments-Strategie	19
5.6.4 Einschätzen von Kosten und Wertschöpfung	19
5.6.5 Preisstrategie	20
5.6.6 Risikoanalyse	21
5.6.7 Verschiedene Ebenen der Vereinbarung	22
5.6.8 Projektstrategie	23
5.6.9 Erstellen eines Business Case für Dienstleistungsoptionen	23
5.7 Auswählen der bevorzugten Optionen für Sourcing/die Lieferung von Dienstleistungen	23
6 Bereitstellung von Facility-Dienstleistungen	25
6.1 Grundsätzliche Optionen	25
6.2 Interne Bereitstellung von Dienstleistungen	25
6.3 Externe Bereitstellung von Dienstleistungen	26
7 Hauptmerkmale von FM-Vereinbarungen	27
7.1 Allgemeines	27
7.2 Wesentliche Komponenten	28
7.2.1 Laufzeit	28
7.2.2 Untervergabe	28
7.2.3 Zuordnung von Managementverantwortungen und Kommunikation	28
7.2.4 Leistungsvereinbarungen (SLAs)	29
7.2.5 Kündigung von Verträgen	29
7.3 Struktur und Inhalt der Vereinbarung	29

8	Allgemeine Überlegungen in Vereinbarungen	29
8.1	Flexibilität	29
8.2	Leistungskriterien	30
8.3	Informations-Verantwortungen	30
8.4	Berichtswesen- und Auditing-Verfahren	30
8.5	Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), bewährte Vorgehensweise und Innovation	30
8.6	Ersatz von Anlagevermögen und mit dem Projekt verbundene Aktivitäten	30
8.7	Kommunikation	31
8.8	Vorschriften	31
8.9	Unternehmensstandards	31
8.10	Kündigung von Vereinbarungen	31
9	Vorbereitung und Entwicklung einer Vereinbarung	31
9.1	Allgemeines	31
9.2	Vorbereitungsphase	32
9.3	Vorqualifizierungsphase	33
9.4	Angebots-/Verhandlungsphase	33
9.5	Phase der Vorbereitung der Vereinbarung	33
9.6	Phase der Unterzeichnung	33
9.7	Implementierungsphase	33
9.7.1	Mobilisierungsphase	33
9.7.2	Validierungsphase	34
9.7.3	Betriebsphase	34
9.7.4	Kündigungsphase	34
10	Messung der Leistung der Leistungserbringung	34
10.1	Allgemeines	34
10.2	Messung der Effektivität	35
10.3	Leistungsergebnisse	35
Anhang A (informativ) Beispiel von Anforderungen für eine Dienstleistung		36
Anhang B (informativ) Beispiel für den Inhalt eines Business Case		38
B.1	Allgemeines	38
B.2	Beispiele eines Business Case	38
Anhang C (informativ) Struktur einer Vereinbarung — Allgemeine Klauseln		40
Anhang D (informativ) Leistungsvereinbarungen — Vorteile, Vorbereitung und Struktur einer Vereinbarung (SLA-Klauseln)		56
D.1	Allgemeines	56
D.2	Schlüsselmerkmale von SLAs	57
D.3	Prozess für die Vorbereitung einer Leistungsvereinbarung	58
D.3.1	Schritt 1: Umfang der Dienstleistungen	58
D.3.2	Schritt 2: Bedingungen	59
D.3.3	Schritt 3: Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsniveau	59
D.3.4	Schritt 4: Methode	59
D.3.5	Schritt 5: Leistungskennzahlen und -messung	59
D.3.6	Schritt 6: Lösung von Diskrepanzen und Konflikten	61
D.3.7	Schritt 7: Notfälle	61
D.4	Erfolgsfaktoren	61
D.5	Struktur einer Vereinbarung — SLA-Klauseln	61
Literaturhinweise		69

Europäisches Vorwort

Der Text von ISO 41012:2017 wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als EN ISO 41012:2018 durch das Technische Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ übernommen, dessen Sekretariat von NEN gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Dezember 2018, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Dezember 2018 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt EN 15221-2:2006.

Entsprechend der CEN-CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 41012:2017 wurde von CEN als EN ISO 41012:2018 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

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

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

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

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

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267, *Facility management* erarbeitet.

Einleitung

Die vom ISO/TC 267 erarbeiteten internationalen Normen zum Facility Management (FM) beschreiben die Eigenschaften des Facility Management und sind für die Verwendung im privaten wie im öffentlichen Sektor vorgesehen.

ANMERKUNG Die Begriffe „Facility Management“ und „Facilities Management“ sind austauschbar verwendbar.

Bei der internationalen Zusammenarbeit zur Erstellung dieser internationalen Normen wurden gemeinsame Praktiken festgestellt, die über einen großen Bereich von Marktbereichen, Organisationstypen, Prozessaktivitäten angewandt werden können, und ihre Implementierung wird bei Folgendem helfen:

- Verbesserung von Qualität, Produktivität und finanzieller Leistung;
- Unterstützung der Nachhaltigkeit und Verringerung der negativen Umwelteinflüsse;
- Entwicklung funktionaler und motivierender Arbeitsumgebungen;
- Erhalt der Konformität mit gesetzlichen Anforderungen und Bereitstellung sicherer Arbeitsplätze;
- Optimierung der Lebensdauer-Leistung und -Kosten;
- Verbesserung der Resilienz und Relevanz;
- erfolgreicherer Herausstellen von Identität und Image des Unternehmens.

FM und zugehörige Waren und Dienstleistungen unterstützen das Erreichen von Kernaktivitäten und -zielen des Unternehmens. Der Zweck dieses Dokuments ist, Organisationen die Feststellung und Auswahl der geeignetsten Optionen für Planung, Sourcing und Lieferung von FM zu ermöglichen. Dieses Dokument enthält schrittweise Anleitungen zum umfassenden, strategischen Sourcing-Prozess und zur Vorbereitung und Implementierung geeigneter Vereinbarungen für internes oder externes Facility Management.

Dieses Dokument enthält außerdem Anleitungen zu

- Arten von Vereinbarungen,
- Entwicklung, Struktur und Inhalt von Vereinbarungen,
- Erläuterung von Definitionen, wo angebracht.

Dieses Dokument unterstützt eine Methodik von einer strategischen bis zu einer betrieblichen Ebene und enthält Beispiele und Checklisten. Die Anwendung dieses Sourcing-Ansatzes soll erheblich zur Wertschöpfung und Kostenoptimierung von Geschäftstätigkeiten für FM-Fachpersonal und Teams der Beschaffung, Finanzen und Geschäftsleitung beitragen.

Anhänge A und B enthalten Beispiele der Anforderungen für typische Dienstleistungen und einen Business Case. Anhänge C und D enthalten allgemeine und spezielle Klauseln und strukturierte Checklisten für typische Vereinbarungen. Diese Anhänge ermöglichen die Auswahl wichtiger Klauseln und Präferenzen in der Entwicklung von Vereinbarungen, die Abwandlungen der Herkunft, des Zwecks und nationaler Gesetze und Bestimmungen zulassen und auf einer allgemeinen Plattform beruhen.

Dieses Dokument ist in erster Linie für komplexe, hausintern oder extern beschaffte Dienstleistungen verfasst und muss möglicherweise für die Verwendung in kleineren Projekten gekürzt werden. Nicht alle Informationen in diesem Dokument sind für jeden FM-Prozess oder jede FM-Vereinbarung zutreffend.

In diesem Dokument gelten Verweise auf „Vereinbarung“, „Dienstleistung“ oder „Leistungserbringer“ speziell für FM- und Facility Services-Vereinbarungen, Facility Service- oder Facility Service-Erbringer (intern oder extern). Jeglicher Verweis auf eine einzelne Dienstleistung kann auch mehrfache Dienstleistungen beinhalten.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält Anleitungen zum Sourcing und zur Entwicklung von Vereinbarungen im Facility Management (FM). Hervorgehoben werden

- wesentliche Elemente der FM-Sourcing-Prozesse,
- FM-Rollen und -Verantwortlichkeiten in Sourcing-Prozessen, und
- Entwicklungsprozesse und Strukturen typischer Vereinbarungsmodelle.

Dieses Dokument gilt für

- strategische Prozesse mit Bezug auf Dienstleistungs- und Unterstützungsfunktionen für das Kerngeschäft,
- Entwicklung von FM-Strategien,
- Entwicklung von Facility Service-Bereitstellungsvereinbarungen, die sowohl den öffentlichen wie auch den privaten Dienstleistungsbedarf sowie interne und externe Herstellungs-/Lieferoptionen abdecken,
- Entwicklung von FM-Informationssystemen,
- FM-Ausbildung und -Forschung, und
- Organisationsentwicklungs- und Business Reengineering-Prozesse in wesentlichen Typen der Arbeitsumgebungen (z. B. Industrie, Handel, Verwaltung, Militär, Gesundheit, Beherbergung).

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 41011, *Facility management — Vocabulary*

3 Begriffe

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

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>

4 Sourcing-Strategie und Verstehen des Kerngeschäft-Kontexts

4.1 Sourcing-Strategie

Der Abgleich der Strukturen und Lieferung von FM sowie der Bereitstellung von Unterstützungs-Dienstleistungen mit der Geschäftsstrategie der Nachfrageorganisation ist wesentlich für das Erreichen der Kerngeschäftsziele. Es ist wichtig, dass die FM-Organisation die Strategie der Nachfrageorganisation analysiert. Ein effektiver Sourcing-Prozess ist wichtig, um dieses Ziel zu erreichen.

Kriterien, die einen Einfluss auf die Sourcing-Strategie haben können, sind unter anderen

- das Wettbewerbsumfeld,
- Wertschöpfungstreiber (einschließlich Kosten-Nutzen-Analyse),
- Bedarf an Ressourcenflexibilität,
- Geschäftsrisiko,
- Verlässlichkeit der Lieferkette / Risiko übermäßiger Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten,
- betriebliche, wechselseitige Abhängigkeiten,
- Verfügbarkeit von hausinterner FM-Expertise,
- die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit verschiedener Lieferoptionen,
- Unternehmensleitlinien (z. B. Umwelt- und Unternehmensverantwortung),
- Anforderungen für Gesetzeskonformität und erwartete Gesetzesänderungen,
- Organisationskultur und Management-Stil,
- Berichtswesen für Anforderungen und Management-Informationssystem,
- Unternehmensziele auf strategischer und betrieblicher Ebene,
- Innovation,
- Grundbesitz- und FM-Strategie, und
- Immobilienbestand.

Da die meisten Organisationen in einem Umfeld dynamischer Veränderungen existieren, sollten diese Sourcing-Prozesse laufend und zu jeder Zeit eng mit der gesamten Geschäftsstrategie der Organisation verbunden sein.

Es ist entscheidend, dass angemessene FM-Kompetenz zur Unterstützung des Sourcing-Prozesses durch interne und/oder externe Quellen verfügbar ist. Diese Kompetenzen sollten beinhalten, ohne auf diese beschränkt zu sein:

- Verständnis des Kerngeschäfts;
- analytische Fertigkeiten;
- Management-Fertigkeiten;

- Kommunikationsfertigkeiten;
- angemessene Kenntnisse des FM;
- Beschaffungsfertigkeiten;
- rechtliche Fertigkeiten;
- Bewusstsein für Umwelt, Soziales und Kultur;
- Fähigkeit zur Bewertung von Dienstleistungsoptionen und erforderlichen Ausgaben.

4.2 Strategische, taktische und betriebliche Ebene

4.2.1 Allgemeines

Um erfolgreich zu sein und die geforderten Ergebnisse zu liefern, sollte das Facility Management genau auf das Leitbild, die Vision, die Ziele und die Felder des Kerngeschäfts abgestimmt sein. Es ist die Rolle des FM, dem Kerngeschäft strategische Richtlinien bereitzustellen, Bedarf zu interpretieren und diese in ausdrücklichen Dienstleistungsbedarf und -anforderungen zu übertragen. FM ist auf den drei Hauptebenen tätig:

- strategisch;
- taktisch;
- betrieblich.

ANMERKUNG „Strategische Ebene“, „taktische Ebene“ und „betriebliche Ebene“ sind in der ISO 41011 definiert.

4.2.2 Strategische Ebene

Auf der strategische Ebene ist das Ziel, langfristig die Ziele der Organisation zu erreichen durch

- Festlegen der FM-Strategie in Übereinstimmung mit der Strategie der Organisation,
- Gestaltung der Leitlinien, Ausarbeitung von Richtlinien für die Flächen, der Vermögenswerte, Prozesse und Dienstleistungen,
- aktiv Vorschläge und Antworten liefern,
- Veranlassung von Risikoanalysen und Risikominderung und Bereitstellung von Richtungsvorgaben zur Anpassung an Veränderungen in der Organisation,
- Definieren von Leistungsmanagement-Leitlinien und Ausgaben,
- Bewertung der Auswirkungen der Facility auf die Hauptaktivitäten, auf die Umwelt und auf die Gesellschaft,
- Erhalten von Beziehungen zu Behörden und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdern),
- Genehmigung von Geschäftsplänen und Budgets,
- Bereitstellung von Beratungsdienstleistungen an die Nachfrageorganisation,
- Definieren von Wiederbeschaffungskriterien, und
- Treffen von Beschaffungsentscheidungen.

4.2.3 Taktische Ebene

Auf der taktischen Ebene ist das Ziel, mittelfristig die strategischen Ziele innerhalb der Organisation umzusetzen, z. B. durch

- Verwaltung,
- Berichterstattung (Einrichtung und Durchführung),
- Aufzeichnung (Status und Ereignisse),
- Einführung und Überwachung von Richtlinien zur Verfolgung der Strategien,
- Entwicklung von Geschäftsplänen und Budgets,
- Übersetzung der FM-Ziele in Anforderungen auf operativer Ebene,
- Definieren von Dienstleistungsverträgen (en: service level agreements, SLAs),
- Definieren von Schlüssel-Leistungskennzahlen (en: key performance indicators, KPIs),
- Management von Projekten, Prozessen und Vereinbarungen,
- Management von FM-Teams,
- Management von Dienstleistungs-Teams,
- Optimierung des Einsatzes von Ressourcen,
- Anpassung an und Berichte zu Veränderungen und Status, und
- Kommunikation mit internen oder externen Leistungserbringern auf der taktischen Ebene.

4.2.4 Operative Ebene

Auf der operativen Ebene ist das Ziel die Schaffung des erforderlichen tagesaktuellen Umfelds für die Nutzer durch

- Erbringung von Dienstleistungen in Übereinstimmung mit dem SLA,
- Überwachung und Überprüfung der Dienstleistungsprozesse,
- Überwachung der Leistungserbringung,
- Entgegennahme von Anforderungen von Dienstleistungen, z. B. über einen Helpdesk oder eine Service-Hotline,
- Sammeln von Daten zur Leistungsevaluierung, zu Rückmeldungen und zu Anforderungen der Nutzern,
- Berichtswesen an die taktische Ebene, und
- Kommunikation mit internen oder externen Leistungserbringern auf operativer Ebene.

5 Sourcing-Prozess im FM

5.1 Prozess-Flussdiagramm

Der Sourcing-Prozess besteht aus den in Abschnitten 5 bis 10 beschriebenen Schritten, wie in Bild 1 dargestellt.

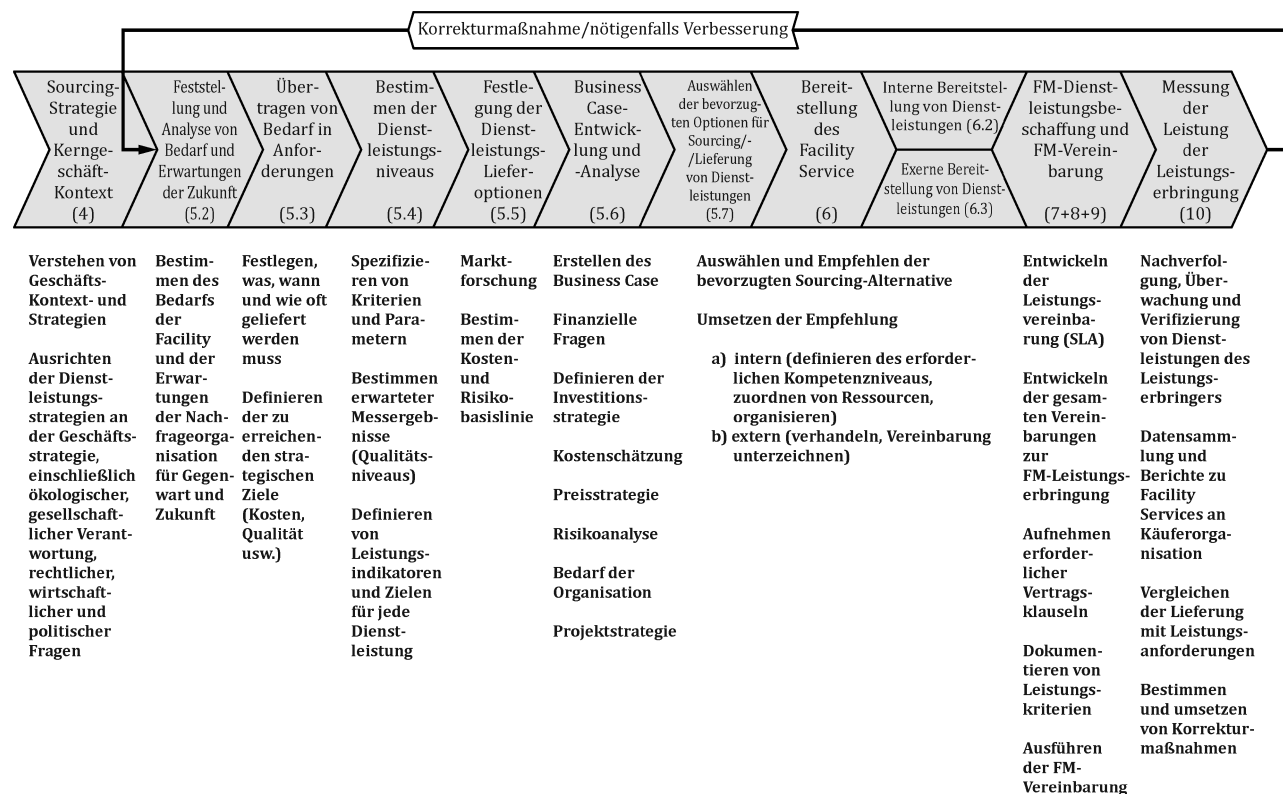


Bild 1 — Übersicht über den Sourcing-Prozess

5.2 Feststellung und Analyse von Bedarf und Erwartungen der Gegenwart und der Zukunft

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 2 dargestellt.

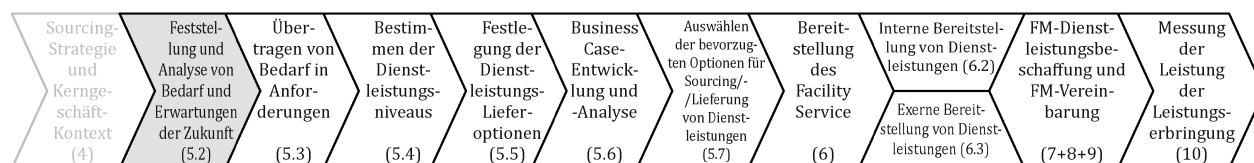


Bild 2 — Sourcing-Prozess: Feststellung und Analyse von Bedarf und Erwartungen der Gegenwart und der Zukunft

Der erste Schritt in der Feststellung des Bedarfs ist, die aktuellen Bedingungen zu verstehen und eine Ausgangsbasis zu erstellen. Es ist zwingend erforderlich, über ein gutes Verständnis der aktuellen Organisationsstruktur und ihrer Fähigkeiten, Dienstleistungs-Liefermodelle, bestehenden Dienstleistungsverträgen und aktuellen Leistungskennzahlen zu verfügen. Die folgenden, zusätzlichen Elemente bestehender Kerngeschäfts-Informationen sind in den meisten Sourcing-Prozessen wichtig. Während das Managen von Dienstleistungserbringungen einen breiten Bereich an Bedarf und Nachfrage unterschiedlichster Arten abdecken kann, sollte das zum FM gehörende Sourcing mindestens die folgenden Informationen von der Nachfrageorganisation beschaffen:

- Hauptaktivitäten und Kerngeschäft, Leitbild, Vision, Strategie und Unternehmenswerte;
- wesentliche Ziele des Geschäfts/der Aktivitäten;
- geografische Standorte und Tätigkeitsgebiete, Gebäudebestand und -fläche;
- strategische Ausrichtungen der Organisation kurz- bzw. langfristig und deren Einfluss auf, beispielsweise, Gebäudebestand, technische Infrastruktur, Arbeitskräfte und Kompetenz;
- Kultur, Struktur und Führung der Organisation und Prinzipien der Entscheidungsfindung (lokal, regional, global);
- Gegenwärtiges und möglicherweise zukünftiges (beabsichtigtes) Image und Warenzeichen des Unternehmens;
- Umfang und Eigenart von Kernprodukten/Dienstleistungen und Vertrieb (lokal, regional, global);
- strategische Überlegungen bezüglich umweltbezogener Nachhaltigkeitsfragen und soziale Verantwortung;
- Fragen der Sicherheit, Resilienz und der Risiken mit entscheidendem Einfluss auf strategische Entscheidungen;
- Kunden, Nachfrageorganisationen und andere Anspruchsgruppen mit entscheidendem Einfluss auf strategische Entscheidungen;
- Management von Informationen für Planungs- und Kontrolldienstleistungen;
- bestehende Grundlage und Vereinbarungen für Bereitstellung und Umfang der Dienstleistungen;
- die Schnittstelle zwischen den Hauptaktivitäten und Unterstützungsleistungen;
- der „Istzustand“: Erwartungen der Nutzer und Erfüllung des aktuellen Umfangs und der Qualität der Bereitstellung von Dienstleistungen;
- zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen.

Es ist entscheidend, dass der organisatorische Bedarf klar ausgedrückt wird und dass die endgültigen Ziele dokumentiert werden, bevor jegliches FM-Sourcing begonnen wird.

Es ist außerdem wichtig, die entscheidenden Möglichkeiten und Risiken zu verstehen und die Konsequenzen zu identifizieren, die aktuelle und zukünftige strategische Entscheidungen auf die Nachfrage des Kerngeschäfts nach Dienstleistungen und Facility-Unterstützung haben.

Die FM-Organisation sollte über Informationen verfügen zu

- dem Eindruck der obersten Leitung von der aktuellen Leistung, den Leistungsniveaus und den Qualitäten der FM-Organisation,
- dem zeitlichen Rahmen der strategischen Planung der Nachfrageorganisation/Geschäftseinheit,
- Änderungen der Kernstrategien die, innerhalb ihres Planungshorizonts, erwartungsgemäß merkliche Auswirkungen haben werden auf
 - Erwartungen der Anspruchsgruppen,
 - geographische Repräsentation,
 - Gebäudebestand/Mietverhältnisse,
 - Anlagen und Standorte,
 - Arbeitsräume/Arbeitsplatz,
 - Produkte und Verteilung,
 - Technische Infrastruktur und andere Infrastruktur-Vermögenswerte,
 - Human Resources und Unternehmenskultur und -identität,
 - Fragen zu Sicherheitsrisiken und betrieblichen Risiken,
 - Nachhaltigkeits- und Umweltfragen, und
 - Gesellschaftliche Verantwortung,
- die wahrscheinlichsten Herausforderungen und welche Auswirkungen sie auf Bedarf an bzw. Nachfrage nach Dienstleistungen und Unterstützung haben können,
- Geschäftsziele, Haupttreiber und Beschränkungen,
- Aufteilung zwischen Kerngeschäft und Nebengeschäft,
- Nachhaltigkeitsaspekte,
- Umfang der Dienstleistungen,
- Innovationsanforderungen,
- spezielle Dienstleistungsanforderungen und gefährliche Betriebsvorgänge, wo zutreffend,
- Übergangsregelung, und
- aktuelles Dienstleistungs-Liefermodell.

5.3 Übertragen von Bedarf in Anforderungen

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 3 dargestellt.

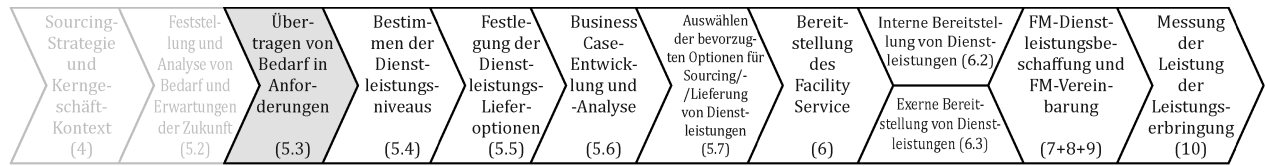


Bild 3 — Sourcing-Prozess: Übertragen von Bedarf in Anforderungen

Nachdem ein Verständnis für den Bedarf des Kerngeschäfts aufgebaut wurde, muss der Umfang des Facility Service oder der Dienstleistungen, die bereitzustellen sind, festgelegt werden. Die Übertragung eines Bedarfs in eine Anforderung besteht darin, Erfüllungskriterien und zugehörige Dienstleistungen und/oder Waren festzulegen.

Zu Beispielen, wie Bedarf in Anforderungen übertragen wird, siehe Anhang A.

Der Umfang der Facility Services kann eine einzelne Dienstleistung oder eine Reihe von Facility Services beinhalten.

Alle Dienstleistungen, die die Hauptaktivitäten unterstützen, sollten regelmäßig auf Relevanz, ausreichende Leistung und Kosteneffizienz kontrolliert werden.

Neue Dienstleistungsanforderungen können Bedarf an Fachwissen und Fertigkeiten beinhalten, die zuvor nicht erforderlich waren, und es ist wichtig, solche Ressourcen frühzeitig in den Prozess einzubeziehen. Die folgenden Aktivitäten und Überlegungen sollten ausgeführt werden:

- Kontrolle der erforderlichen und verfügbaren Daten zur Bewertung/Einschätzung der Dienstleistungsoptionen zur Erfüllung neuer Anforderungen;
- Einschätzung von Volumina, Festlegung vorläufiger Dienstleistungsniveaus und Leistungsanforderungen für neue Dienstleistungserbringung und Einholung der Bestätigung/Genehmigung von der obersten Leitung;
- Anpassung von Volumina, Dienstleistungsniveaus, Qualitäts- und Leistungsanforderungen bei aktuellen Dienstleistungen und Unterstützung in Übereinstimmung mit Informationen von den Hauptaktivitäten;
- Ausdrücken von Leistungsanforderungen in Messgrößen mit zugehörigen/vorgeschlagenen Leistungsindikatoren, um vereinbarte/beschlossene Leistungsanforderungen mit Messergebnissen zu vergleichen;
- Berücksichtigung von wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen FM-Aktivitäten, die wichtig für die Schaffung oder den Erhalt von Synergien zwischen ihnen sind.

5.4 Bestimmen der Dienstleistungsniveaus

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 4 dargestellt.

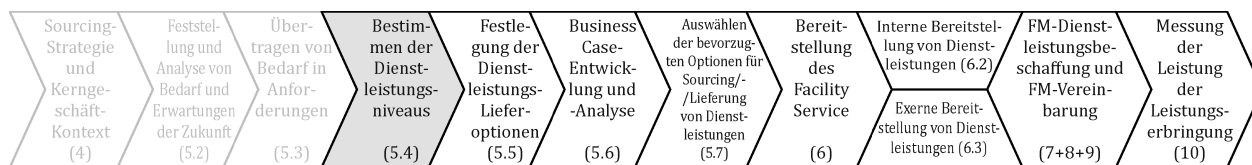


Bild 4 — Sourcing-Prozess: Bestimmen der Dienstleistungsniveaus

Nachdem die Nachfrage-Anforderungen entwickelt wurden, ist der nächste Schritt, das Niveau der Dienstleistung oder die Qualität der Leistung zur Erfüllung der Anforderungen zu etablieren. Die Übertragung der Anforderungen in Spezifikationen wird den entsprechenden Arbeitsumfang und die erforderlichen Ressourcen festlegen. Bis das Dienstleistungsniveau festgelegt ist, können Personalbestand oder Bereitstellungen des Leistungserbringers nicht quantifiziert werden.

Das erwartete Dienstleistungsniveau muss sowohl qualitative als auch quantitative Standards berücksichtigen. Es gibt zwei wesentliche Elemente, die für die Schaffung effektiver Dienstleistungsniveaus grundlegend sind:

- die Erwartungen sollten zweckmäßig und erreichbar sein;
- für Erwartungen sollte berücksichtigt werden, dass die Beziehung zwischen Dienstleistungsniveau und Menge der Ressourcen dem Dienstleistungsniveau entsprechen muss.

Diese Dienstleistungsniveaus sollten mit jeder Anforderung, die einen Bedarf des Kerngeschäfts erfüllt, in Verbindung stehen. Leistungsmessungen sollten festgelegt und für alle Anforderungen klar benannt werden. Diese Leistungsmessungen können qualitativ oder quantitativ sein, sollten aber ausreichend sein, um festzustellen, dass Bedarf und Erwartungen erfüllt werden, oder, falls nicht, sollten sie geeignet sein, Diskrepanzen und Anforderungen zur Leistungsverbesserung zu beheben.

Ein Format und eine Struktur für Dienstleistungsniveau-Anforderungen findet sich in Anhang D.

Die geeignete Mischung aus Dienstleistungsniveau-Leistungsmessungen definiert die Management-Kennzahlen oder KPIs und kann einige oder alle der Folgenden beinhalten:

- Budgeteinhaltung/-abweichung;
- Reaktionszeiten (z. B. für Notfälle, eilige Fälle, Routinearbeit);
- Arbeits-Erfüllungsquoten;
- Menge proaktiver gegenüber korrektiver (d. h. reaktiver) Arbeit;
- Erfüllung präventiver Instandhaltung;
- Erfüllung von Sicherheitsinspektionen und Sicherheitstests;
- Auslastung/Produktivität von Personal/Auftragnehmern;
- Sauberkeitsgrad (intern und extern);
- Umzugs- und Verlegungs-Management;

- Erfüllung der Projektergebnisse;
- Nachhaltigkeitsleistung;
- Zuverlässigkeit von System oder Ausrüstung;
- Betriebsunterbrechungen;
- Flächenauslastung oder Leerstandsquoten;
- Energieverbrauchsleistung;
- Lebensdauer-Leistung von Vermögenswerten (d. h. Erfüllung der Erwartung an Ergebnisse über die Nutzungsdauer);
- Benchmarks;
- Gesamtkosten des Eigentums.

Die Bestimmung der Leistungsindikatoren oder Management-Kennzahlen sollte unabhängig vom Verfahren der in 5.5 diskutierten Dienstleistungserbringung vorgenommen werden.

An diesem Punkt des Prozesses ist (sind) auf Grundlage dieser Anforderungen die bevorzugte(n) Dienstleistungsoption(en) zu folgern und zu entwickeln.

ANMERKUNG Zu weiteren Qualitätsrichtlinien im FM siehe EN 15221-3.

5.5 Festlegung der Dienstleistungs-Lieferoptionen

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 5 dargestellt.

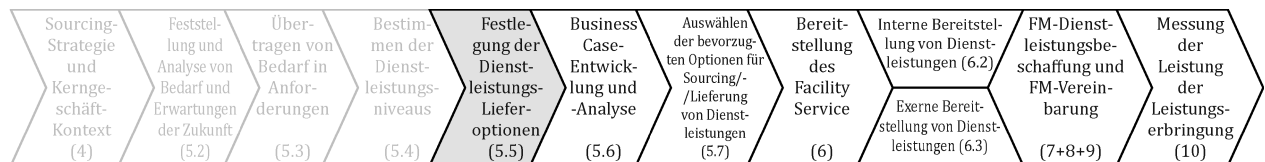


Bild 5 — Sourcing-Prozess: Festlegung der Dienstleistungs-Lieferoptionen

Es gibt drei wesentliche Optionen für die Bereitstellung von Dienstleistungen:

- a) alle Dienstleistungen werden von einer hausinternen Organisation bereitgestellt und erbracht;
- b) alle Dienstleistungen werden nach Vereinbarung(en) mit einem oder mehreren externen Leistungserbringern erbracht;
- c) einige Dienstleistungen werden von einer hausinternen Organisation und einige von externen Leistungserbringern erbracht.

Auch wenn alle Dienstleistungen extern vergeben werden, sollten innerhalb der Nachfrageorganisation FM-Kompetenzen verfügbar sein.

Es gibt eine Reihe wichtiger Fragen, die genau analysiert werden müssen, bevor abschließend entschieden wird, ob eine Dienstleistung an internes Personal oder an einen externen Leistungserbringer vergeben werden sollte, darunter die folgenden:

- Hat die Organisation die Personalstärke, die Möglichkeiten, Fertigkeiten, Fachkenntnisse, organisatorische und überwachende Struktur sowie die unterstützende Einrichtung und die Hilfsmittel, um die Anforderungen an eine interne Bereitstellung von Dienstleistungen zu erfüllen?
- Bietet der Markt das gesamte Spektrum an Dienstleistungen mit den Qualitätsvorgaben, die für die Hauptaktivitäten erforderlich sind, oder nur Teile davon?
- Wird die Organisation in Regionen tätig sein, in denen keine qualifizierten Marktangebote für die angeforderten Dienstleistungen existieren?
- Ist der Wert der Nachfrage für die angeforderten Dienstleistungen groß genug, um ein ökonomisch tragfähiges Kompetenzniveau und eine hausintern organisierte Produktionskapazität mit Mitteln zu erhalten, die am Markt für ähnliche Dienstleistungen verlangt werden?
- Gibt es spezielle Überlegungen zur Absicherung der Geschäftskontinuität oder spezielle Sicherheitsmaßnahmen, die nur befriedigt werden können, indem die entsprechende(n) Dienstleistung(en) weiter mit hausinternen Ressourcen bereitgestellt werden?
- Gibt es grundsätzliche strategische Entscheidungen oder Berücksichtigungen politischer, kultureller oder anderer gesellschaftlicher Aspekte, die zwingend sind oder die Schlussfolgerungen aus einer oder mehrerer der obigen Fragen aufheben?

5.6 Business Case-Entwicklung und -Analyse

5.6.1 Allgemeines

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 6 dargestellt.

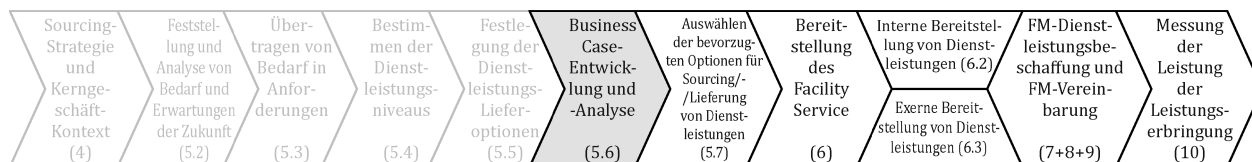


Bild 6 — Sourcing-Prozess: Business Case-Entwicklung und -Analyse

Der nächste Schritt im Sourcing-Prozess beinhaltet die Entwicklung eines Business Case, in dem Umfang, Nutzen, Wert, finanzielle Implikationen und Risiken einer vorgeschlagenen Lösung für einen Geschäftsbedarf zusammengefasst werden.

5.6.2 Finanzielle Überlegungen

Es gibt eine Reihe wichtiger finanzieller Überlegungen, die genau analysiert werden müssen, bevor abschließend entschieden wird, ob eine Dienstleistung durch interne Erbringung bereitgestellt oder alternativ von einem externen Leistungserbringer erworben werden sollte, darunter die folgenden:

- Gibt es ausreichende Nachfrage/Umfang („kritische Masse“) für die Organisation und Herstellung von Dienstleistungen durch interne Ressourcen, oder wird alternativ für die externe Bereitstellung ausreichendes Wettbewerbsinteresse am Markt erzeugt?
- Sind die Kosten für die interne Herstellung (für sowohl direkte als auch indirekte Kosten/Aufwand) angemessen verstanden und dokumentiert worden?