

DIN EN ISO 41012

ICS 03.080.10

Einsprüche bis 2018-02-08
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN 15221-2:2007-01

Entwurf

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

Facility management –

Guidance on strategic sourcing and the development of agreements (ISO 41012:2017);
German and English version prEN ISO 41012:2017

Facility management –

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

Version allemande et anglaise prEN ISO 41012:2017

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-12-08 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und
Stellungnahme vorgelegt.

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

Stellungnahmen werden erbeten

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

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

Gesamtumfang 130 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 prEN ISO 41012:2017 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).

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

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

ISO 41011 siehe DIN EN ISO 41011

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.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

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

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 —

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

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

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

ICS:

Deskriptoren

Dokument-Typ: Europäische Norm

Dokument-Untertyp:

Dokument-Stage: CEN-Umfrage

Dokument-Sprache: D

STD Version 2.8l

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	14
5.4 Bestimmen der Dienstleistungsniveaus	15
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	18
5.6.4 Einschätzen von Kosten und Wertschöpfung	19
5.6.5 Preisstrategie	19
5.6.6 Risikoanalyse	21
5.6.7 Verschiedene Ebenen der Vereinbarung	22
5.6.8 Projektstrategie	22
5.6.9 Erstellen eines Business Case für Dienstleistungsoptionen	22
5.7 Auswählen der bevorzugten Optionen für Sourcing/die Lieferung von Dienstleistungen	22
6 Bereitstellung von Facility-Dienstleistungen	24
6.1 Grundsätzliche Optionen	24
6.2 Interne Bereitstellung von Dienstleistungen	25
6.3 Externe Bereitstellung von Dienstleistungen	25
7 Hauptmerkmale von FM-Vereinbarungen	26
7.1 Allgemeines	26
7.2 Wesentliche Komponenten	27
7.2.1 Laufzeit	27
7.2.2 Untervergabe	28
7.2.3 Zuordnung von Managementverantwortungen und Kommunikation	28
7.2.4 Leistungsvereinbarungen (SLAs)	28
7.2.5 Kündigung von Verträgen	28
7.3 Struktur und Inhalt der Vereinbarung	28

8	Allgemeine Überlegungen in Vereinbarungen	29
8.1	Flexibilität	29
8.2	Leistungskriterien	29
8.3	Informations-Verantwortungen	29
8.4	Berichtswesen- und Auditing-Verfahren	29
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	30
8.8	Vorschriften	30
8.9	Unternehmensstandards	30
8.10	Kündigung von Vereinbarungen	30
9	Vorbereitung und Entwicklung einer Vereinbarung	31
9.1	Allgemeines	31
9.2	Vorbereitungsphase	31
9.3	Vorqualifizierungsphase	32
9.4	Angebots-/Verhandlungsphase	32
9.5	Phase der Vorbereitung der Vereinbarung	32
9.6	Phase der Unterzeichnung	32
9.7	Implementierungsphase	32
9.7.1	Mobilisierungsphase	32
9.7.2	Validierungsphase	33
9.7.3	Betriebsphase	33
9.7.4	Kündigungsphase	33
10	Messung der Leistung der Leistungserbringung	34
10.1	Allgemeines	34
10.2	Messung der Effektivität	34
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	58
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	60
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 prEN ISO 41012:2017 durch das Technische Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ übernommen, dessen Sekretariat von NEN gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wird EN 15221-2:2006 ersetzen.

Anerkennungsnotiz

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

Vorwort

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

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

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

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

Eine Erläuterung 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,
- 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,
- 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,
- 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;
- 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;
- 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;
- 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.

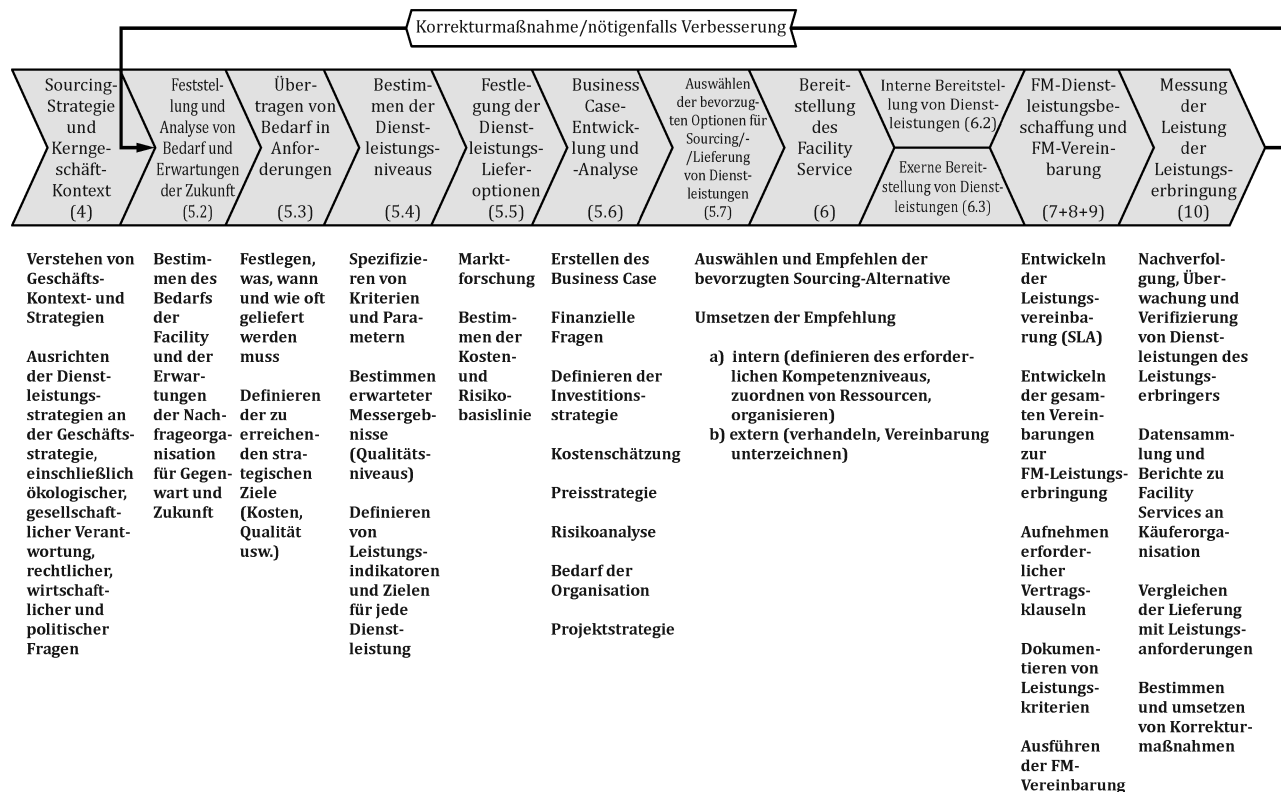


Bild 1 — Übersicht über den Sourcing-Prozess

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

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

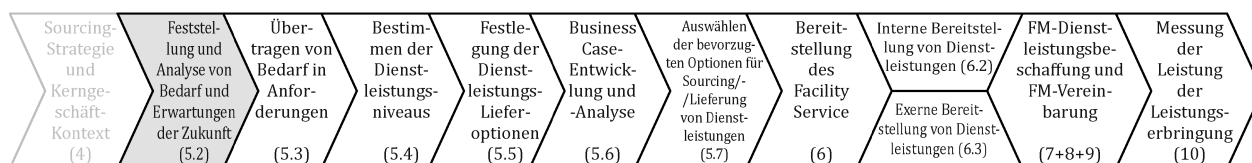


Bild 2 — Sourcing-Prozess: Feststellung und Analyse von Bedarf und Erwartungen der Gegenwart und der Zukunft

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;
 - 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;
- aktuelles Dienstleistungs-Liefermodell.

5.3 Übertragen von Bedarf in Anforderungen

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

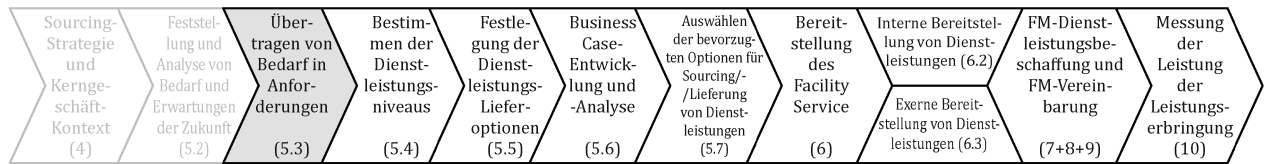


Bild 3 — Sourcing-Prozess: Übertragen von Bedarf in Anforderungen

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.

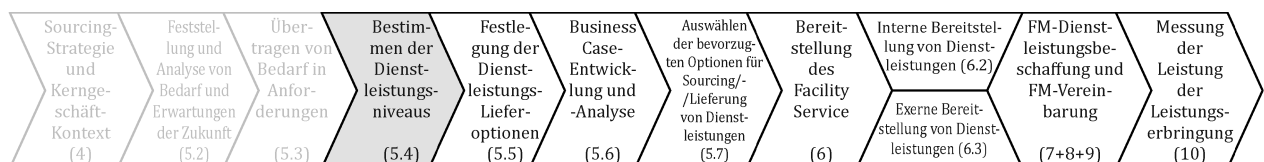


Bild 4 — Sourcing-Prozess: Bestimmen der Dienstleistungsniveaus

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:

- a) die Erwartungen sollten zweckmäßig und erreichbar sein;
- b) 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.

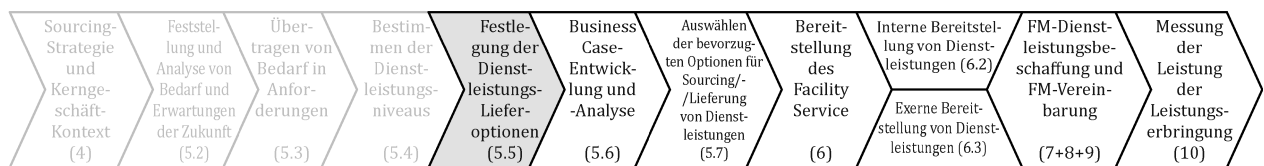


Bild 5 — Sourcing-Prozess: Festlegung der Dienstleistungs-Lieferoptionen

Es gibt drei wesentliche Optionen für die Bereitstellung von Dienstleistungen:

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

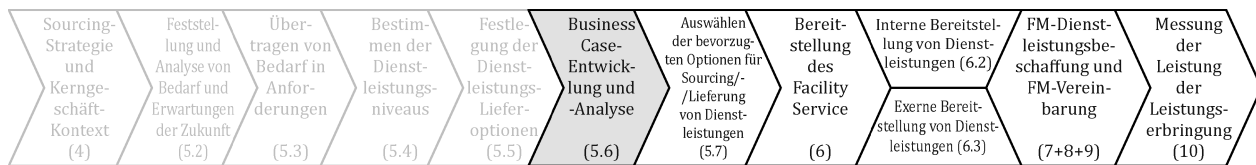


Bild 6 — Sourcing-Prozess: Business Case-Entwicklung und -Analyse

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?
- Liefern Business Case und Finanzanalyse einen Vorteil oder eine Wertschöpfung?
- Können für eine erweiterte oder ergänzte Dienstleistung die bisherigen Kosten exakt extrapoliert werden, um eine klare Prognose der zukünftigen Kosten zu erhalten?
- Gibt es strategische Entscheidungen/Leitlinien, die das akzeptable Kostenniveau beeinflussen?
- Gibt es andere Investitionen, die die Kostenbewertung beeinflussen?

5.6.3 Investments-Strategie

Die Nachfrageorganisation sollte sorgfältig abwägen, welches Betriebsmodell erforderlich ist, um ihrer Investitionsstrategie in Bezug auf Vermögenswerte/Ausstattung zu entsprechen.

Die Auswirkungen jeglicher Strategie sollten unter Bezugnahme auf die Bedingungen der Vereinbarung mit dem Leistungserbringer abgestimmt werden, einschließlich des Eigentumsrechtes, des Nutzungsrechtes, des

Betriebes, der Instandhaltung und der Beendigung der Verpflichtungen, die für diese Investition eingegangen werden müssen.

Die Investmentstrategie sollte ein klares Investitionsmodell beinhalten. Sie sollte auch eine Strategie oder einen Plan zur adaptiven Vermögensverwaltung und zur umgehenden Fortsetzung des Betriebs nach der Wartung enthalten.

Auf einer strategischen Ebene ist es wichtig, die Lebenszykluskosten jeder annehmbaren Lösung zu berücksichtigen. Dies kann auch die Prinzipien der Nachhaltigkeit enthalten, indem nicht nur die finanziellen Kosten, sondern auch die gesellschaftlichen und ökologischen Einflüssen und deren zugehörige Kosten berücksichtigt werden. Diese Kosten können dann in eine Lebenszyklus-Analyse übertragen werden, um eine verbesserte finanzielle Bewertung zu liefern.

ANMERKUNG Für spezifische Informationen zur Vermögensverwaltung siehe ISO 55000, ISO 55001 und ISO 55002.

5.6.4 Einschätzen von Kosten und Wertschöpfung

Die Entwicklung von Kostenschätzungen für Dienstleistungen erfordert eine sorgfältige Aufstellung des Umfangs, der Flächen und des Inventars/Vermögenswerte-Registers. Die Bestimmung der Kosten der Leistungserbringung kann durch Anwendung einer Reihe von Verfahren erbracht werden und hängt von den Anforderungen an neue oder bestehende Dienstleistungen ab:

- historisierte Daten können für die schrittweise Analyse für die Erweiterung bestehender Dienstleistungen verwendet werden;
- Benchmarking mit veröffentlichten Ressourcen und Kostenindizes;
- Analyse des Budgets auf Nullbasis mittels detaillierter Bestandsaufnahme/Registrierung von Vermögenswerten und Flächen in Kombination mit ausgearbeiteten Leistungsstandards zur Bereitstellung der erforderlichen Dienstleistungen.

Der Bedarf an zuverlässigen Informationen zu vergleichbaren Preisniveaus und die Bewertung anderer relevanter Marktinformationen kann die Beauftragung an Fachkräfte beinhalten. Falls erwartet wird, dass das hausinterne Management und Personal Personaleinstellungen, Investitionen und andere organisatorische Veränderungen anfordern werden, sollten die Abteilungen für Personal und Finanzen einbezogen werden.

Falls neue Dienstleistungsanforderungen festgestellt werden, sollten verlässliche Zahlen für Kosten von Dienstleistungen und Erbringung erstellt werden. Da die neuen Dienstleistungsanforderungen in neuen Marktumgebungen und sogar in neuen Ländern erstellt und vertrieben werden könnten, kann eine allgemeine Messstruktur ein geeignetes Werkzeug für die Berechnung vergleichbarer Zahlen über Regionen und Grenzen hinweg darstellen.

Um die Kosten bestehender Dienstleistungs-Vereinbarungen mit ähnlichen aktuellen Dienstleistungskosten (hausintern oder nach Vereinbarung gekauft) zu vergleichen, sollten offizielle Kostenindizes oder Benchmarks ähnlicher Organisationen, die dieselben Dienstleistungen nutzen, geprüft werden.

An diesem Punkt des Prozesses sind bevorzugte Alternativen bezüglich Kosten/Wertschöpfung zu beschließen.

5.6.5 Preisstrategie

5.6.5.1 Allgemeines

Im Sourcing-Stadium sollte jedes Dienstleistungsniveau separat berechnet werden, um den Zusammenhang zwischen geschätzten Kosten, Dienstleistungsniveau und Wert zu bestätigen. Diese Methodik sollte in nachfolgenden Stadien beibehalten werden.

Als Teil des Sourcing-Prozesses muss ein Mechanismus zur Preisgestaltung beschlossen werden.

5.6.5.2 Preis- und Tarifgestaltungsmethoden

Im Folgenden findet sich eine Liste der möglichen Preis- und Tarifgestaltungsmethoden, die in Betracht gezogen werden können:

- Pauschalpreis;
- Einheitspreis;
- Kosten plus Aufschlag;
- tatsächliche Kosten.

Diese Preise können auf eine bestimmte Zeitdauer festgesetzt (Festpreis), auf einen garantierten Höchstpreis begrenzt oder aufgrund vereinbarter Kriterien angepasst werden (variabler Preis).

Für alle oben genannten Preisgestaltungsmethoden kann das Prinzip der offenen Bücher (Open Book-Klausel) vereinbart werden. In diesem Fall sind die Einzelheiten aller relevanten Finanztransaktionen der Nachfrageorganisation evident zu machen.

Die finanzielle Rechenschaftspflicht sollte in Übereinstimmung mit der Art der gewählten Preisgestaltungsmethode vereinbart werden, wobei genau anzugeben ist, welche finanzielle Dokumentation oder Informationen der Nachfrageorganisation evident zu machen sind.

5.6.5.3 Leistungsbezogene Zahlungen

Leistungsbezogene Zahlungen helfen Nachfrageorganisationen, Fortschritte hin zu Einzelzielen und Zielsetzungen der Organisation besser zu definieren und zu messen. Sobald die spezifischen Einzelziele und Zielsetzungen festgelegt wurden, sollten sie mit einem systematischen Messsystem verknüpft werden, das klar den Zusammenhang von Kosten, Leistung und spezifizierten Dienstleistungsniveaus aufzeigt.

Falls eine leistungsbezogene Zahlung gewählt wird, sollten die Parteien vereinbaren, wie das System betrieben wird und ob Anreize (Boni) und Abzüge bei Nichterfüllung/Nichteinhaltung (Strafen) angewandt werden.

Falls die beiden Parteien anerkennen, dass die Leistung der Hauptaktivitäten der Nachfrageorganisation, bedingt durch die positive Leistung des Leistungserbringers verbessert werden kann, kann die Einführung eines entsprechenden Anreizsystems in die Vereinbarung aufgenommen werden.

Falls der Leistungserbringer Einsparmöglichkeiten erkennt, können die Prinzipien der Einführung und Aufteilung der Einsparungen in die Vereinbarung aufgenommen werden.

Bei der Einführung eines leistungsabhängigen Zahlungssystems ist es erforderlich, mindestens das Folgende zu berücksichtigen:

- Messungen sollten „quantifizierbar“ sein;
- Messungen sollte sowohl von der Nachfrageorganisation als auch vom Leistungserbringer zugestimmt werden;
- In beiden Organisationen müssen die vollständige Ausrichtung und das Verständnis der spezifischen Leistungskennzahlen sichergestellt werden;
- Kommunikation des Fortschritts zum Ziel in beiden Organisationen;

- Anreize für Leistung;
- Sicherstellung der entsprechenden Beschaffungs- und Managementprozesse und der entsprechenden Organisation, um die einzelnen Phasen der Vorbereitung von Vereinbarungen zu bewältigen;
- Sicherstellung ausreichender Ressourcen für Finanzaufsicht und zusätzliche Verwaltungsbelastungen für leistungsabhängige Zahlungen.

5.6.6 Risikoanalyse

Risikoanalyse ist ein Prozess, der für das Verständnis der Eigenart, Quellen und Ursachen von Risiken verwendet wird. Eine sorgfältige Bewertung wird sicherstellen, dass vorhersehbare Risiken festgestellt, quantifiziert und, wo möglich, beseitigt werden. Sie wird außerdem für die Untersuchung von Auswirkungen und Folgen eingesetzt. Der Grad der Detaillierung und Komplexität der Untersuchung hängt von den möglichen Auswirkungen ab.

ANMERKUNG Zu speziellen Informationen zum Risikomanagement siehe ISO 31000.

Die Nachfrageorganisation sollte die möglichen Risikoelemente berücksichtigen, bevor eine Vereinbarung umgesetzt wird. Alle vorhersehbaren Risikoelemente sollten berücksichtigt werden, um das Folgende (neben anderen Überlegungen) sicherzustellen:

- dass die Auswirkungen des Bedarfs vollständig definiert sind;
- Übertragung von Bedarf und Beschränkungen in Anforderungen und Spezifikationen/Dienstleistungsniveau, z. B.:
 - Daten zum Immobilienbestand und/oder Vermögenswerten;
 - Informationen zu anfänglichen und langfristigen Kostenauswirkungen;
 - Kompetenzen in der Nachfrageorganisation;
 - Kompetenzen des Leistungserbringers;
 - Ressourcen;
 - Gesundheit, Sicherheit und Umwelt;
 - Brandschutz;
 - Sicherheit;
 - Finanzausstattung;
 - IT-System, Hardware und Kommunikationstechnologie/-integration;
 - gebührende Sorgfalt;
 - koordinierte Planung, Konstruktion und Übertragung zur Nutzung;
 - koordinierte Notfallwiederherstellungsplanung (natürliche und geschäftsbezogene Notfälle);
 - Planung und Management der Unternehmenskontinuität;
 - Unternehmensführung;
- dass es keine weiteren, vorhersehbaren Risiken gibt, die für das Projekt oder die Dienstleistung relevant sind.

5.6.7 Verschiedene Ebenen der Vereinbarung

Für die folgenden Bereiche sollte die Verantwortung jeder Partei für die jeweiligen, in der Vereinbarung aufgeführten Dienstleistungen festgelegt werden:

- a) strategische Ebene;
- b) taktische Ebene;
- c) operative Ebene.

Diese Festlegung führt zur Abwägung, welche der folgenden drei Haupttypen von Vereinbarungen anzuwenden ist:

- Vereinbarungen, die a), b) und c) beinhalten — dies schließt einen gewissen Grad von Verantwortung für die Festlegung der gesamten FM-Strategie im Einklang mit der Strategie für die Hauptaktivitäten ein;
- Vereinbarungen, die nur b) und c) umfassen;
- Vereinbarungen die nur und c) umfassen.

Eine sorgfältige Analyse der Beziehung zwischen den drei Ebenen [a), b) und c)] wird bei der Festlegung aller nachfolgenden Klauseln der Vereinbarung helfen.

5.6.8 Projektstrategie

Die Strategie für das Sourcing des Projektmanagements und der Lieferaktivitäten müssen als Teil der gesamten FM-Strategie sorgfältig berücksichtigt und mit der Lieferung der Dienstleistung verbunden werden. Für einzelne Projekte können mithilfe des in den Abschnitten 8 bis 10 umrissenen Prozesses Projektmanagement-Vereinbarungen erstellt werden oder den Anforderungen für Dienstleistungen, Dienstleistungsniveaus und Berichterstattung in einer umfassenden Vereinbarung nach Abschnitt 5 beigelegt werden.

5.6.9 Erstellen eines Business Case für Dienstleistungsoptionen

Die Validierung rationaler Ansätze zur Bestimmung der geschätzten Kosten der Lieferung von Dienstleistungen sollte die Entwicklung eines Business Case für jede berücksichtigte Dienstleistungs-Lieferoption beinhalten. Es ist wichtig, das ökonomischen Leistungsversprechen oder die Kapitalrendite für die gelieferte(n) Dienstleistung(en) festzulegen und zu kommunizieren.

Es ist wichtig, dass der Business Case eine klar Aussage zum Wert des Managements von Dienstleistungen und Budget trifft. Dies wird ein Verständnis davon, was solch eine Investition für eine Organisation insgesamt bedeutet, und ein Verständnis des Prozesses und der enthaltenen Verfahren ermöglichen.

Ein Beispiel für einen Business Case ist in Anhang B zu finden.

5.7 Auswählen der bevorzugten Optionen für Sourcing/die Lieferung von Dienstleistungen

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 7 dargestellt.

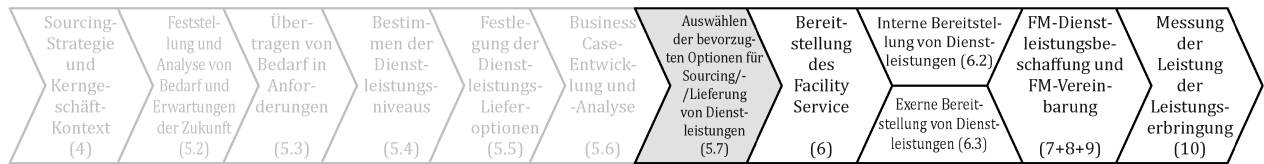


Bild 7 — Sourcing-Prozess: Auswählen der bevorzugten Optionen für Sourcing/die Lieferung von Dienstleistungen

In diesem Stadium sollten alle relevanten Informationen und Schlussfolgerungen aus 5.2 bis 5.6 im Prozess zur Sicherstellung einer optimalen Lösung eingeflossen sein.

Die Nachfrageorganisation sollte sicherstellen, dass alle relevanten Informationen verfügbar sind und überlegen, welche Option der festgestellten Anforderung am ehesten entspricht. Eine allgemeine Checkliste finde sich im Folgenden.

- Sicherstellen, dass notwendige Beratungen mit Anspruchsgruppen (oberste Leitung, Facility-Team-Leiter, Personalabteilung, Gewerkschaften, wesentliche Dienstbenutzer, Finanzen, Rechtsabteilung, Beschaffung, Risikomanagement, Informationstechnologie (IT), Immobilienmanager, Vermieter, Versicherer, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, etc.) abgeschlossen sind und Auswirkungen untersucht wurden.
- Bestätigen, dass Budget/zusätzliche Finanzierungsquellen entsprechend den Angeboten verfügbar sind.
- Auswahlkriterien vorbereiten. Das Verstehen der Kriterien, die jede der Optionen erfüllt, und die Fähigkeit, diese gegenüber einer entsprechenden Reihe von Anforderungen zu bewerten, werden der Nachfrageorganisation helfen, sich auf diejenige zu konzentrieren, die am wahrscheinlichsten eine optimale Lösung bietet. Bewertungskriterien können das Folgende beinhalten:
 - Markt-/Lieferantenkompetenz und Fähigkeit, den Leistungsumfang zu liefern;
 - Einzigartigkeit der Dienstleistung;
 - Priorität, Flexibilität und Geschwindigkeit der Antwort;
 - Risikobewertung;
 - Sicherheit und Schutz;
 - frühere Erfahrungen;
 - Gesellschaftliche Verantwortung/Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens;
 - Kosten (direkt und indirekt);
 - Management- und Kontrollanforderungen;
 - gesetzliche Verpflichtungen und behördliche Anforderungen;
 - geographische Lage und Begrenzungen;
 - spezielle Dienstleistungserbringung oder Fachkenntnis des Projektteams;
 - spezielle Herangehensweise an die Dienstleistungserbringung.
- Eine bevorzugte Lösung auswählen.

- Die oberste Leitung zur Entscheidung und den Implikationen beraten.
- Erforderliche Genehmigung/Unterschrift für die Lösung einholen.
- Kontrollieren, dass die Konsequenzen der neuen Lösung von den Anspruchsgruppen vollständig verstanden worden sind und im Unternehmen und in der Lieferkette kommuniziert und aufgenommen wurden.
- Sicherstellen, dass Schnittstellen und wechselseitige Abhängigkeiten zwischen hausinterner Organisation und Leistungserbringer(n) definiert und die Verantwortlichkeiten anerkannt worden sind.

ANMERKUNG ISO 37500 beinhaltet einige Prinzipien, die für FM anwendbar sein könnten.

6 Bereitstellung von Facility-Dienstleistungen

6.1 Grundsätzliche Optionen

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 8 dargestellt.



Bild 8 — Sourcing-Prozess: Bereitstellung von Facility-Dienstleistungen

Diese Strategie zur Leistungsbereitstellung hängt vom Ergebnis der Auswahl des bevorzugten Sourcing ab, wie in Klausel 5 beschrieben. Falls ein hausinternes Bereitstellungsmodell gewählt wird, wird die externe Beschaffung von Dienstleistungen allgemein nicht benötigt. In vielen Fällen, in denen Dienstleistungen von einer hausinternen Organisation erbracht werden, gibt es allerdings einige spezielle Dienstleistungen, die weiterhin nach außerhalb an spezialisierte Leistungserbringer (z. B. spezielle Technologien, Projektmanagement, Immobiliengeschäfte, Bau) vergeben werden. Diese Dienstleistungen können mit denselben Verfahren, die für die externe Bereitstellung von Dienstleistungen beschrieben wurden, beschafft werden.

Der erste Schritt in diesem Prozess ist die Übertragung von Anforderungen in detaillierte Spezifikationen. Die detaillierten Spezifikationen können präskriptiv oder leistungsbasiert abgefasst sein. Beispiele für die Übertragung von Anforderungen in Spezifikationen sind Anhang A zu entnehmen.

Interne Bereitstellung von Dienstleistungen beinhaltet

- erforderliche Spezifikationen zur Dienstleistungserbringung,
- Leistungsvereinbarung (SLA).

Externe Bereitstellung von Dienstleistungen beinhaltet

- Vereinbarung/Vertrag,
- Leistungsvereinbarung (SLA),
- Verfahrensbeschreibung (falls erforderlich).

Einige Organisationen könnten über eine vorher festgelegte Liste von Qualitätsniveau-Anforderungen in einem separaten Dienstleistungskatalog verfügen. Dies ermöglicht dem Nutzer, bestimmte Dienstleistungen mit bestimmten Qualitätsniveaus aus diesem Katalog auszuwählen und anzufordern.

6.2 Interne Bereitstellung von Dienstleistungen

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 9 dargestellt.

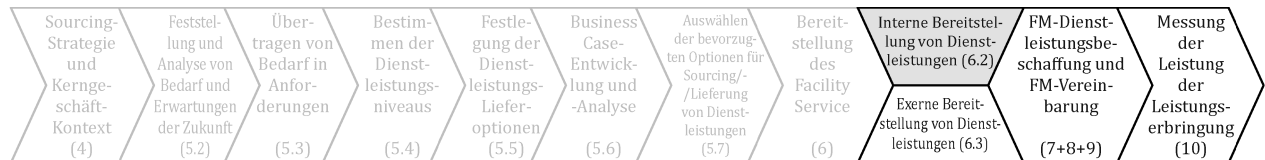


Bild 9 — Sourcing-Prozess: Interne Bereitstellung von Dienstleistungen

Die Entwicklung von SLAs ist für interne wie externe Bereitstellung von Dienstleistungen gleichermaßen wichtig. In erster Linie definiert eine SLA gemeinsame Erwartungen an die der Nachfrageorganisation zu liefernde Dienstleistung. Während eine SLA das Kostenmodell für externe Leistungserbringer festlegt und das Management einer vertraglichen Vereinbarung ermöglicht, kann sie auch Budgetanforderungen für interne Management-Bereitstellungen festlegen.

Für intern bereitgestellte Dienstleistungen ist eine SLA das primäre Verfahren zum Ermöglichen effektiver Kommunikation, Dokumentieren von Anforderungen, Ausarbeiten des Umfangs der Dienstleistungen (Spezifikationen), Festlegen von Rollen und Verantwortlichkeiten, Lösen von Konflikten und Bereitstellen einer objektiven Grundlage für die Messung interner Personalleistungen.

SLAs für interne oder externe Bereitstellung von Dienstleistungen sollten ähnlich sein. Allgemein können die hausinternen SLAs weniger Einzelheiten enthalten als die für externe Bereitstellung von Dienstleistungen, und die Formate hausinterner SLAs können unterschiedlich sein. Allerdings sollte die SLA die Anforderungen deutlich formulieren und ausreichende Einzelheiten bezüglich des Umfangs der Arbeiten enthalten, um Leistungen zu messen. Daher sollte eine SLA eine förmliche, ausgehandelte Vereinbarung zwischen zwei Parteien, üblicherweise der Facility-Organisation und einem Vertreter der Nachfrageorganisation, sein.

Anleitungen zum Inhalt der SLA finden sich in Anhang D.

6.3 Externe Bereitstellung von Dienstleistungen

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 10 dargestellt.

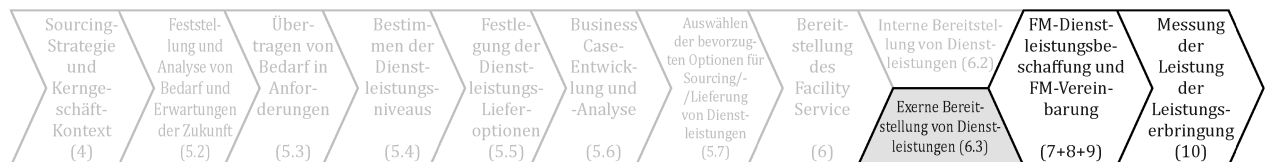


Bild 10 — Sourcing-Prozess: Externe Bereitstellung von Dienstleistungen

Die Entscheidung zur Nutzung externer Bereitstellung von Dienstleistungen erfordert einen förmlichen, rechtsverbindlichen Vertrag zwischen der Nachfrageorganisation und dem Lieferanten.

Falls die FM-Abteilung für die Beschaffung von Dienstleistungen und die Entwicklung von Vereinbarungen verantwortlich ist, erfordert dies die notwendige Beschaffungskompetenz. Alternativ kann die Beschaffungsfunktion durch eine Finanz- oder Einkaufsorganisation mit Unterstützung durch externe Berater (z. B. Hauptauftragnehmer oder Geschäftsführer) durchgeführt werden.

Anleitungen zum Inhalt der SLA finden sich in Anhang D.

Die Erwartungen an und die Bedingungen für Dienstleistungen, wie in der SLA festgelegt, werden mit den detaillierten Arbeitsspezifikationen und allgemeinen Vertragsbedingungen kombiniert, um eine Vereinbarung zur Vergabe externer Dienstleistungen zu erstellen.

Die Vergabe externer Dienstleistungen erfordert eine Beschaffungsstrategie. Wenn die Nachfrageorganisation über eine Beschaffungsstrategie verfügt, sollte die FM-Organisation den in der Strategie dokumentierten Leitlinien und Verfahren folgen. Wenn die Beschaffungsstrategie nicht klar festgelegt ist, sollte die FM-Organisation klare und konsistente Leitlinien zur Beschaffung der angeforderten Dienstleistungen entwickeln.

Eine Beschaffungsstrategie definiert den umfassenden Ansatz der Vergabe an Leistungserbringer und erkennt an, dass die am Markt vorherrschenden Bedingungen Änderungen unterliegen. Wie der Bedarf an gebäudebezogenen Dienstleistungen für eine Organisation spezifisch ist, so ist die Eigenart des Markts spezifisch für einen Standort oder eine Region. Mit der Zeit unterliegen beide wahrscheinlich Veränderungen. In vielerlei Hinsicht ist dies eine Frage der Anpassung des aktuellen und wahrscheinlichen zukünftigen Bedarfs an Dienstleistungen an deren Verfügbarkeit am Markt.

Eine FM-Beschaffungsstrategie sollte die folgenden Themen beinhalten:

- Marktanalyse;
- zentralisiertes gegenüber dezentralisiertem Management von Dienstleistungsverträgen;
- geographische Lage der Einrichtung und Begrenzungen;
- Vergabe einzelner Dienstleistungen gegenüber mehreren Dienstleistungsverträgen;
- Leistungserbringer nach Spezialisierung und Größe, und ob sie lokal, regional oder national arbeiten;
- Verantwortlichkeiten für die Genehmigung;
- vorausgesetzte Richtlinien für öffentliche Ausschreibung;
- Herangehensweise an Beachtung von Gesetzen (z. B. in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit, Schutz, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens);
- Gesetzeskonformität (z. B. Vermeidung von Korruption und wettbewerbswidriger Praxis);
- Risikoanalyse;
- Ausschließlichkeit der Bereitstellung der Dienstleistung.

Der Grad der Ausschließlichkeit, welcher dem Leistungserbringer für eine bestimmte Dienstleistung gewährt wird, sollte festgelegt sein.

7 Hauptmerkmale von FM-Vereinbarungen

7.1 Allgemeines

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 11 dargestellt.

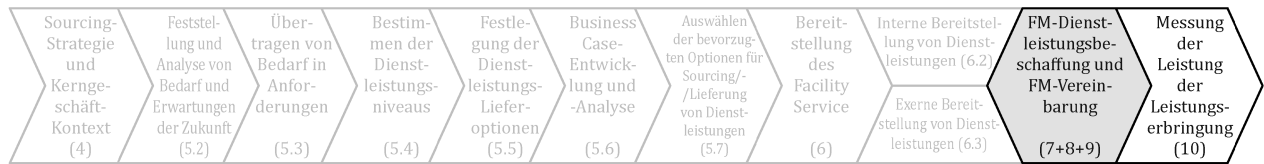


Bild 11 — Sourcing-Prozess: FM-Dienstleistungsbeschaffung und FM-Vereinbarung

Das Ziel einer Vereinbarung ist, die Beziehung zwischen der Nachfrageorganisation und der Funktion, Abteilung oder dem Leistungserbringer, welche/r für die Erbringung der Dienstleistung(en) verantwortlich ist, zu definieren.

Einer der wichtigsten Faktoren in der Entwicklung einer Vereinbarung zwischen dem Leistungserbringer und der Nachfrageorganisation, die den Bedarf hat, ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der zu erbringenden Dienstleistung und der Qualität der Dienstleistung. Dies ist wichtig, sowohl für hausinterne als auch extern erbrachte Dienstleistungen. In beiden Fällen sucht die Nachfrageorganisation in der Regel bestimmte Faktoren wie Reaktionsfähigkeit, Qualität von Arbeiten/Dienstleistungen, zeitnahe Problemlösungen und Erfüllung der Erwartungen an einen vereinbarten Umfang von Dienstleistungen.

Für die Ausarbeitung der FM-Vereinbarung sollten Zeit und Ressourcen in einem in Bezug auf Umfang, Wichtigkeit und Komplexität angemessenen Verhältnis zur Verfügung gestellt werden. Um sicherzustellen, dass die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, sollten bei der Ausarbeitung von FM-Vereinbarungen verschiedene Phasen befolgt werden. Diese Phasen sind in 9.1 zusammengefasst.

Die Nachfrageorganisation und der (hausinterne oder externe) Leistungserbringer sollten eine gemeinsame Vision haben und das von der Nachfrageorganisation gewünschte Ergebnis und ihre Ziele verstehen, d. h.:

- der Leistungserbringer sollte die operative und strategische Wichtigkeit seiner eigenen Tätigkeiten für die Nachfrageorganisation erkennen;
- die Nachfrageorganisation sollte anerkennen, dass es ein direktes Interesse an der Leistung ihres Leistungserbringers hat.

Die Änderungen der Kerngeschäfts-Anforderungen sollten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass Gegenseitigkeit und Nutzen während der Laufzeit der Vereinbarung erhalten bleiben.

Es ist wichtig, dass die Nachfrageorganisation und der Leistungserbringer vor der Genehmigung der Vereinbarung ihre eigenen Business Cases, Risiko- und Finanzanalysen durchführen.

7.2 Wesentliche Komponenten

7.2.1 Laufzeit

Für die Vereinbarung über externe Bereitstellung sollte die Vereinbarung eine ausreichende Laufzeit haben, um es allen Parteien zu ermöglichen, ihren Nutzen daraus zu ziehen. Bei der Festlegung der Laufzeit sollten Kriterien hinsichtlich des Typs der Vereinbarung (strategisch, taktisch, betrieblich), des Umfangs und des Marktes berücksichtigt werden. Für Vereinbarungen über interne Bereitstellung kann die Laufzeit unbegrenzt oder an ein Budget oder einen Bewertungszyklus gebunden sein.

Falls die zwei Parteien übereinkommen können, die Laufzeit der Vereinbarung zu verlängern, sollte dies definiert werden.

Die Vereinbarung sollte ausdrücklich auf die erforderliche Frist zur Kündigung hinweisen.

7.2.2 Untervergabe

Das Ausmaß und die Steuerung der Untervergabe und die Art der Dienstleistungen, die untervergeben werden dürfen oder für die eine Untervergabe ausgeschlossen ist, sollten in der Vereinbarung in Verbindung mit allen zutreffenden Bedingungen festgelegt werden.

Der Leistungserbringer sollte für die untervergebenen Dienstleistungen verantwortlich bleiben.

7.2.3 Zuordnung von Managementverantwortungen und Kommunikation

Die Vereinbarung kann eine Neuverteilung von Aktivitäten zwischen Nachfrageorganisation und Leistungserbringer wie auch die Übertragung von Vermögenswerten und die Arbeitskräfteüberlassung beinhalten. Es ist wichtig, dass

- die oberste Leitung die Herangehensweise unterstützt und die Auswirkungen auf Organisation und Dienstleistung versteht,
- einzelne Geschäftseinheiten oder Entitäten innerhalb der Nachfrageorganisation sollten zu Dienstleistungsniveaus, Rollen und Verantwortlichkeiten, Beschränkungen sowie zu Verfahren für Anfrage, Genehmigung und Abänderung instruiert werden,
- Managementverantwortungen von zuständigem Personal oder Entitäten in der Nachfrageorganisation, die die Fähigkeit haben, eine Änderung oder Ergänzung der vereinbarten Leistungserbringung zu fordern, sollten gemeinsam mit dem Prozess für das Kostenmanagement, dem Dienstleistungsniveau und den Leistungsauswirkungen klar definiert werden.

Wo das Personal des Leistungserbringers im Namen der Nachfrageorganisation handelt, sollten im Fall von externen Vereinbarungen der Grad der Autonomie und der Handlungsspielraum (Leitlinie, Normen, Erfüllung und Eskalationsprozess) eindeutig festgelegt werden.

7.2.4 Leistungsvereinbarungen (SLAs)

Eine SLA ist ein Mittel zur Erstellung einer gemeinsamen Übereinkunft (zu Umfang und Qualität) zwischen der Nachfrageorganisation und dem Leistungserbringer. Die SLA

- ermöglicht wirksame Kommunikation zur Unterstützung der Erfüllung von Erwartungen, Klärung von Umfang, Rollen und Verantwortlichkeiten, Lösung von Konflikten und Diskrepanzen,
- liefert eine objektive Grundlage für die Leistungsmessung.

Für jede Dienstleistungskategorie wird es je nach Komplexität der Dienstleistung eine oder mehrere SLAs geben. Dies wird bei der Änderung von Anforderungen eine einfache Anpassung und die Verknüpfung mit Budgetierung und Benchmarking erlauben.

Zu weiteren Informationen zu SLAs siehe Anhang D.

7.2.5 Kündigung von Verträgen

Die Vereinbarung sollte Aktivitäten zwischen der Nachfrageorganisation und dem Leistungserbringer bezüglich der Kündigung eines Vertrags und der Übergangszeit enthalten.

7.3 Struktur und Inhalt der Vereinbarung

Anhang C enthält allgemeine Klauseln, die in einer Vereinbarung enthalten sein sollten. Tabelle C.1 unterscheidet außerdem zwischen Klauseln, die für hausinterne oder externe Vereinbarungen vorgesehen sind.

Anhang D enthält Leistungsvereinbarungs-Klauseln, die in einer Vereinbarung enthalten sein sollten.

8 Allgemeine Überlegungen in Vereinbarungen

8.1 Flexibilität

Der für die Vereinbarung vorgesehene Flexibilitätsgrad sollte ein Ergebnis der Dauer, des Ausmaßes der erwarteten Änderung und des von der Nachfrageorganisation geforderten Grades der Kostensicherheit sein.

Je flexibler der Inhalt der Vereinbarung ausgelegt ist, desto wichtiger wird die sorgfältige Dokumentation der Veränderungs- und Kostenmanagementmethodik. Falls davon ausgegangen wird, dass das Ausmaß der Veränderung Auswirkungen auf alle Anspruchsgruppen hat, sollte diese Methodik die Auswirkungen in Bezug auf Budget/Rentabilität, Mobilisierung, Redundanz und uneinbringbare Kosten berücksichtigen.

Die Vereinbarung sollte die Verfahrensweisen und die Ansätze erläutern, nach denen unerwartete Ereignisse und Konflikte zu behandeln sind.

Die Vereinbarung sollte ein Verfahren für Ergänzungen (Zusätze, Reduktionen, Veränderungen) enthalten.

8.2 Leistungskriterien

Die Vereinbarung sollte vorzugsweise die Anforderungen an die Leistungsergebnisse (z. B. Schlüssel-Leistungskennzahlen [KPIs], Leistungsvereinbarungen) und die Einschränkungen festlegen, nicht jedoch ausführliche Beschreibungen der zu erfüllenden Aufgaben enthalten.

Abgesehen von sehr spezifischen Dienstleistungen, für die die Nachfrageorganisation in der Vereinbarung ein Mindestniveau der Ressourcen genau festlegen sollte, sollte die Wahl der Ressourcen, mit deren Hilfe den Leistungskriterien entsprochen wird, dem Leistungserbringer überlassen werden. Es ist wichtig, den Leistungserbringer die wirkungsvollsten Verfahren zum Erreichen der geforderten Leistungsniveaus finden zu lassen. Es ist für die Nachfrageorganisation jedoch ebenso wichtig, im Rahmen der Vereinbarung den Prozess und die Verfahren zur Bestimmung des Leistungsergebnisses jeder Dienstleistung anzugeben und die Validierungs- und Prüfkriterien zu spezifizieren und/oder zu genehmigen.

BEISPIEL Es ist grundsätzlich möglich, Anforderungen an Leistungsergebnisse zu spezifizieren, wobei es jedoch einige Dienstleistungen geben kann, für welche die Leistungsergebnisse nicht einfach zu definieren sind. Ein Beispiel ist die Sicherheit, für die eine Leistungsergebnis-Definition „keine Sicherheitsverletzungen“ möglich, aber weder praktikabel noch realistisch ist. Als Alternative ist ein Kennzeichen auf Grundlage von Eingaben möglicherweise eine bessere Lösung.

8.3 Informations-Verantwortungen

Die Parteien der Vereinbarung sollten sicherstellen, dass die Verantwortung für die Gestaltung, Aktualisierung und das Berichtswesen der Managementinformationen in der Vereinbarung vollständig angegeben und erläutert ist. Es sollten Verfahren für die Erstellung von Berichten und Leistungskennzahlen für einzelne oder alle Anspruchsgruppen vorgeschrieben werden. Die Parteien der Vereinbarung sollten eine unabhängige Auditierung dieser Berichte und Leistungskennzahlen in Betracht ziehen.

8.4 Berichtswesen- und Auditing-Verfahren

Der Umfang von Berichtswesen, Validierung, Prüfung, Saldenabstimmung und Auditing sollte in der Vereinbarung umrissen werden. Außerdem sollten alle an den Leistungserbringer gestellten Anforderungen in Bezug auf Unterstützung von Audits und Qualitätssicherungen festgehalten werden. Auch sämtliche Anforderungen an die Formatierung der Dokumentation oder an die Integration von Daten in IT-Systemen sollten angegeben werden.

Das Eigentum an und der Zugang zu historisierten und aktuellen Daten sowie die Möglichkeit der Übertragung, Modifikation und Nutzung der Daten durch entsprechenden Informationsaustausch und/oder Schnittstellen zum Gebäudeinformationssystem sollten besonders berücksichtigt werden.

In der Anfangsphase des Vereinbarungsprozesses sollten Verweise auf Leistungsmessungs- und Qualitätssicherungssysteme festgelegt werden.

8.5 Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), bewährte Vorgehensweise und Innovation

Die Vereinbarung sollte mit den festgelegten Preis- und Preisgestaltungsmethoden die Verfahren festlegen, nach denen die kontinuierliche Verbesserung, bewährte Vorgehensweise und Innovationen initiiert oder entwickelt werden und nach denen der gegenseitige Nutzen zu vereinbaren und aufzuteilen ist.

8.6 Ersatz von Anlagevermögen und mit dem Projekt verbundene Aktivitäten

Bei den in 5.6.7 umrissenen, umfassenderen Typen von Vereinbarungen besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Nachfrageorganisation von Leistungserbringern verlangt, bestimmte Leistungen in Bezug auf den Ersatz von Anlagevermögen und die Projektaktivitäten zu übernehmen. Die Nachfrageorganisation sollte den Umfang, die Wichtigkeit und die Komplexität der in diesem Bereich erforderlichen Aktivität abwägen und feststellen, ob die Vereinbarung in angemessener Weise die Untersuchung, die Planung, die Machbarkeit, den Entwurf, den Vertragsabschluss und eventuelle Haftungsverbindlichkeiten abdecken kann.

Es wird empfohlen, die für diese Aktivitäten erforderlichen spezifischen Leistungen in entsprechende SLAs aufzunehmen, um das Leistungsergebnis zu erfüllen.

Falls die FM-Organisation das Projektmanagement nicht selbst durchführt, muss die Beziehung zwischen FM-Organisation und Projektmanagement in der Vereinbarung eindeutig dokumentiert werden. Darin sollten die Unterstützung, die durch den Ersatz von Anlagevermögen und die mit dem Projekt verbundenen Aktivitäten erforderlich ist, und, sofern nicht in die Vereinbarung einbezogen, sämtliche von Dritten durchgeführten und abgeschlossenen Projektmanagement-Aktivitäten abgedeckt sein.

Die Vereinbarung sollte außerdem die Verantwortlichkeiten für Reparaturen gegenüber Ersatz abdecken und festlegen, wer für den Ersatz von Vermögenswerten verantwortlich ist.

8.7 Kommunikation

Die Parteien der Vereinbarung sollten sicherstellen, dass alle von der Vereinbarung betroffenen Anspruchsgruppen über die endgültige Fassung der Vereinbarung wie auch über alle späteren Änderungen informiert sind.

8.8 Vorschriften

In multinationalen Vereinbarungen müssen die Nachfrageorganisation und der Leistungserbringer den geltenden gesetzlichen Rahmen für die Vereinbarung und deren Teile festlegen.

8.9 Unternehmensstandards

Die Vereinbarung sollte der entsprechenden Unternehmensführung und -politik Rechnung tragen.

8.10 Kündigung von Vereinbarungen

Der Kündigung des Vertrags sollte in Bezug auf Kündigungsfrist, Kommunikation, Vergütung, Personal, erforderliche Maßnahmen im Zusammenhang mit der Übertragung von Personal an einen anderen Anbieter, Eigentum und Datenaustausch (siehe C.5.2), Vermögenswerte und sonstige Angelegenheiten besondere Beachtung zukommen.

9 Vorbereitung und Entwicklung einer Vereinbarung

9.1 Allgemeines

Der Leistungserbringer sollte die für die Vereinbarung relevante (FM-) Strategie der Nachfrageorganisation vollkommen verstehen und unterstützen.

Die Nachfrageorganisation und der Leistungserbringer sollten die interne Kultur und die Prozesse des anderen verstehen, da dies den Erfolg beeinflusst und das Risiko von Konflikten minimiert.

Die jeweiligen Managementstrukturen der Nachfrageorganisation und des Leistungserbringers sollten vor Vertragsabschluss berücksichtigt werden. Der Grad der organisatorischen Überlappung und die Kontrollpunkte/Schnittstellen sollten in Verbindung mit einer ausdrücklichen Berücksichtigung der Struktur des Management-Informationsflusses zwischen den beiden Parteien vereinbart werden.

Bild 12 zeigt die Schritte zur Vorbereitung und Entwicklung einer Vereinbarung.

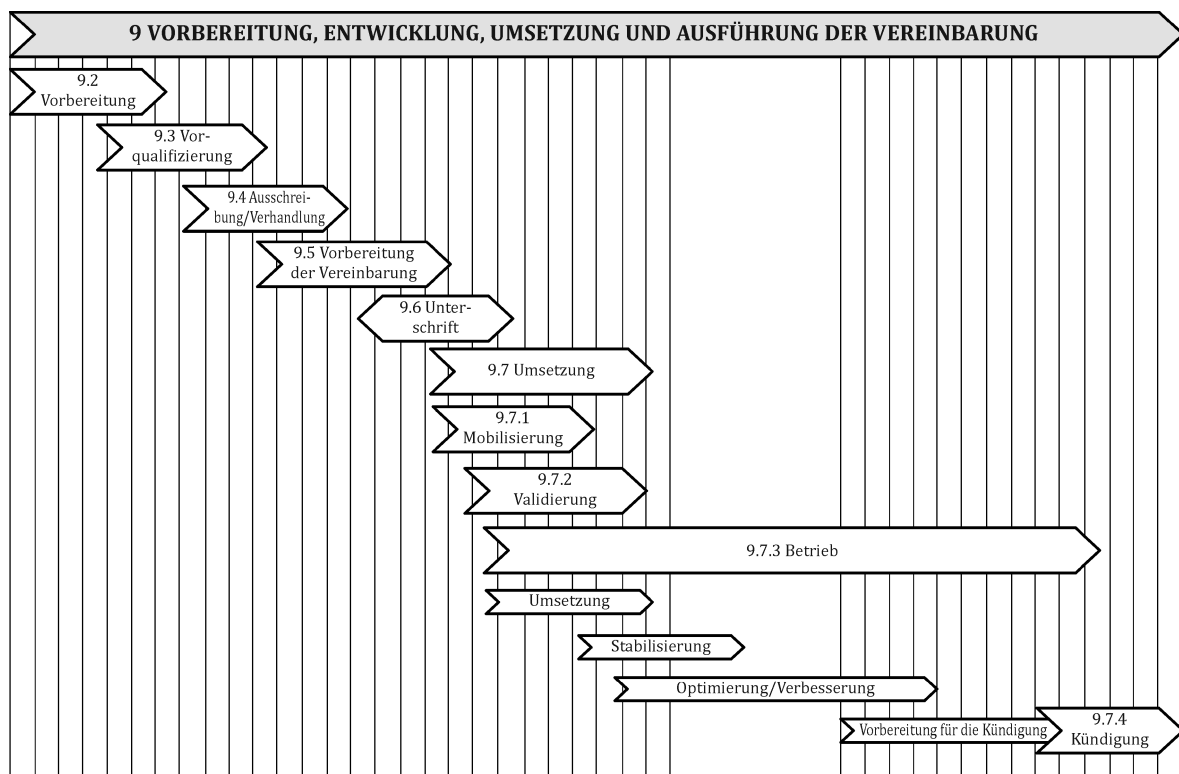


Bild 12 — Prozess der Vorbereitung und Entwicklung von Vereinbarungen

9.2 Vorbereitungsphase

Die Erstellung der erforderlichen Unterlagen sollte in der Verantwortung der FM-Organisation innerhalb der Nachfrageorganisation oder der beauftragten externen Agentur liegen. Mit der Vorbereitungsaktivität sollten

- die Gesamtziele der Vereinbarung und der Beitrag dieser Ziele zur Leistung der Organisation festgelegt werden,
- die anfängliche Zusammenstellung und die Integrität der Daten genau überprüft werden. Es ist wichtig, dass die Nachfrageorganisation ausreichend Zeit für den Vorvereinbarungsprozess zur Verfügung stellt, damit sichergestellt ist, dass ihr Managementinformationssystem ausreichend ist um die ordnungsgemäße Fortschreibung und Validierung zu ermöglichen,

- die Dienstleistung oder Gruppen von Dienstleistungen, die bereitzustellen sind, festgelegt werden. Die Anforderungen an Leistung der zu erbringenden Dienstleistungen sollten nach 5.4 und 8.2 bestimmt werden,
- die Ergebnisse der während der ersten Vorvereinbarung (Sourcing-Phase) gesammelten Ergebnisse dokumentiert werden.

9.3 Vorqualifizierungsphase

Für externe Vereinbarungen:

- Festlegen einer ausgewählten Anzahl von qualifizierten (befähigten und kompetenten) Leistungserbringern;
- Erstellen von Dokumenten, die die wichtigsten Auswahlkriterien einschließlich eines beliebigen Gewichtungssystems aufzeigen und über ein geeignetes Medium ausgegeben werden;
- Bereitstellen der erforderlichen Informationen für die potenziellen Leistungserbringer, um ihnen die Teilnahme an dieser Vorqualifizierungsphase zu ermöglichen;
- Auswerten der eingegangenen Antworten von Leistungserbringern und Treffen einer Vorauswahl. Falls angemessen, sollten alle potentiellen Leistungserbringer über das Ergebnis in Kenntnis gesetzt werden.

9.4 Angebots-/Verhandlungsphase

Gegebenenfalls für Elemente von internen oder externen Vereinbarungen:

- Vorbereiten und Herausgeben der Vereinbarung und der Ausschreibungsunterlagen;
- bei den Leistungserbringern Angebote für die benötigte Dienstleistung anfordern;
- den Leistungserbringer bewerten und auswählen. Das Leistungsergebnis dieser Phase führt üblicherweise zur Auswahl eines bevorzugten Leistungserbringers.

9.5 Phase der Vorbereitung der Vereinbarung

Diese Phase besteht aus der Ausarbeitung von Einzelheiten der Vertragsunterlagen und dem Abschluss aller Due Diligence-Tätigkeiten. Beide Vertragsparteien sollten ein Verfahren zur Lösung strittiger Fragen der Nichterfüllung bezüglich der Bedingungen der Vereinbarung vereinbaren.

9.6 Phase der Unterzeichnung

Unterzeichnen der Vereinbarung in Übereinstimmung mit betrieblichen Anforderungen.

9.7 Implementierungsphase

9.7.1 Mobilisierungsphase

Dies umfasst die Vorbereitung, Übergabe und Mobilisierung aller Ressourcen, Systeme, Daten, Berechtigungen und Verfahren vor der Übernahme der vollen Verantwortung für die nach der Vereinbarung bereitzustellenden Dienstleistungen.

Einschließlich des Zugangs zu den vorhandenen Daten, soweit vereinbart, zu den Lieferanteninformationen und Messungen und der Teilnahme an Sitzungen sollten alle Arten parallel ablaufender Tätigkeiten eindeutig festgelegt werden. Der Zugang zu vorhandenen und proprietären IT-System-Daten sowie die Möglichkeit der Übertragung, Modifikation und Nutzung der Daten durch entsprechenden Informationsaustausch und/oder

Schnittstellen sollten berücksichtigt werden, siehe C.4.11 und C.5.2. Beide Parteien sollten sicherstellen, dass angemessene Notfallpläne vorliegen, um alle vorhersagbaren Probleme abzudecken, die am Tag der Übertragung der betreffenden Dienstleistung auftreten können.

Während der Mobilisierungsphase sollte der Leistungserbringer den Zustand der wesentlichen Vermögenswerte und deren Fähigkeit, die gewünschte Leistung zu liefern, berücksichtigen. Dies ist von entscheidender Bedeutung, wenn ein leistungsbezogener Ansatz gewählt wird, da der Facility Management-Auftragnehmer sicherstellen muss, dass alle von der Vereinbarung betroffenen installierten Systeme von Beginn an das gewünschte Leistungsergebnis erbringen. Alle Unstimmigkeiten müssen dokumentiert werden.

9.7.2 Validierungsphase

Falls nicht im Due-Diligence-Verfahren dargelegt, sollten beide Parteien während der Vorbereitungsphase der Implementierung der Vereinbarung die Gültigkeit der von der jeweils anderen Partei zur Erstellung der Vereinbarung gegebenen Information bestätigen. Es sollten angemessene Prüfungen der für die Sicherstellung des geforderten Leistungsergebnisses notwendigen Informationsaustauschmittel durchgeführt werden. Alle mit der Vorqualifizierung von Leistungserbringern verbundenen Validierungen sollten durchgeführt werden.

ANMERKUNG Die Validierung könnte durch den Einsatz von Benchmarking oder Verhältnissen (z. B. „Kosten pro Einheitsgrundfläche“) verbessert werden.

Es sollte ein Zeitraum für die Validierung von Daten, Leistungen und Systemen durch den Leistungserbringer festgelegt werden, falls die Validierung nicht am Tag der Erfüllung der Vereinbarung erfolgen kann.

Ein vorbestimmtes Verfahren sollte festgelegt und vereinbart werden, um Unstimmigkeiten zu bewältigen, wenn das Ergebnis der Validierungsphase nicht die vereinbarten Kriterien erfüllt.

9.7.3 Betriebsphase

Es gelten die folgenden Stufen:

- **Stufe 1: Implementierung und Stabilisierung.** In der Vereinbarung sollte ein Zeitraum für die Implementierungsphase festgelegt sein. Es sollten auch die Gefahrenübergänge bei der Bereitstellung von Dienstleistungen in Betracht gezogen werden. Auf der Grundlage der von der Nachfrageorganisation überreichten Übergabeunterlagen übernimmt der Leistungserbringer die volle operative Betriebsführung und damit die Verantwortung für die in der Vereinbarung festgelegten Dienstleistungen;
- **Stufe 2: Optimierung.** In dieser Stufe werden die Dienstleistungen, wie vereinbart, bereitgestellt und auch die vereinbarten Optimierungsverfahren angewendet. Die Leistung der Dienstleistung muss in Übereinstimmung mit Klausel 10 durchgehend bewertet werden;
- **Stufe 3: Vorbereitung der Kündigung** der Vereinbarung. In der Vereinbarung sollten eine Frist und das Verfahren für die Abwicklung der Endphase festgelegt werden. Die nach der Vereinbarung geforderten Daten, Informationen und Unterlagen sollten zusammengestellt, gesichtet und der Nachfrageorganisation im vereinbarten Format überreicht werden.

9.7.4 Kündigungsphase

Die Nachfrageorganisation und der Leistungserbringer sollten die Aktivitäten für die Beendigung der Vereinbarung umsetzen. Der Zeitraum zum Abschluss allfälliger unerledigter Maßnahmen sollte dokumentiert werden.

10 Messung der Leistung der Leistungserbringung

10.1 Allgemeines

Dieser Schritt des Sourcing-Prozesses ist in Bild 13 dargestellt.

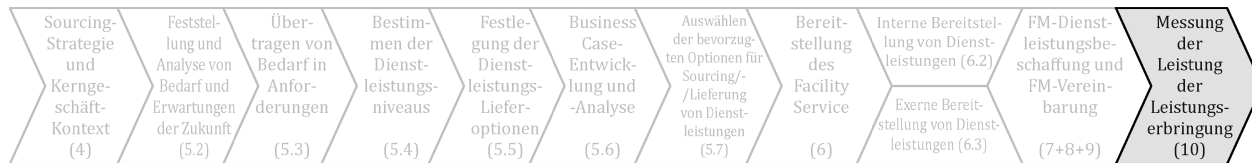


Bild 13 — Sourcing-Prozess: Messung der Leistung der Leistungserbringung

10.2 Messung der Effektivität

Leistungsmessung kann mit statistischen und mathematischen Stichprobenverfahren durchgeführt werden.

Die Messeffektivität muss die beiden Folgenden berücksichtigen:

- Definition und Beschreibung der Dienstleistungsniveaus (siehe 5.3 und 5.4);
- Bewertung der Auswahl der Leistungsmaßstäbe für die Bereitstellung von Dienstleistungen.

Beispiele von Kennzahlen, die für die Messung der Effektivität verwendet werden können, sind u. a.:

- Qualität: gemessene Leistung sollte mit den Beschreibungen und den vereinbarten Dienstleistungsniveaus vergleichbar sein;
- Kundenzufriedenheit;
- Kosten: Kostenmessungen für jede Dienstleistung sollten in Bezug zum vereinbarten Dienstleistungsniveau stehen;
- Termintreue: Reaktionszeiten und Fristen bis zur Fertigstellung von Dienstleistungen in Übereinstimmung mit vereinbarten Dienstleistungsniveaus sollten gemessen werden.

Organisationen sollten die Leistungsmessgrößen in SLAs und/oder Dienstleistungs-Qualitätskatalogen beschreiben, in denen entsprechende KPIs und zugehörige Kennzahlen enthalten sind.

Messungen der Dienstleistungen können auf strategischer, taktischer und betrieblicher Ebene der Organisation oder nur auf einer Ebene vorgenommen werden.

Die Nachfrageorganisationen sollten die Messungen durch Benchmarking der Ergebnisse mit einem oder mehreren Partnern validieren.

ANMERKUNG Zu Richtlinien zum Leistungs-Benchmarking im FM siehe EN 15221-7.

10.3 Leistungsergebnisse

Leistungsergebnisse, die die effektive Bereitstellung von Facility Services anzeigen, können die folgenden beinhalten:

- Dienstleistungsniveau-Anforderungen und Leistungsmessungen (siehe 5.3 und 5.4) sind in Kraft und stellen effektive Lieferung bereit;
- der obersten Leitung der Nachfrageorganisation und dem Leistungserbringer werden nützliche Informationen bereitgestellt;
- festgestellte Diskrepanzen zwischen vereinbarten und erbrachten Dienstleistungen werden in Übereinstimmung mit den Bestimmungen der Vereinbarung analysiert, angepasst und korrigiert.