



Institut luxembourgeois de la normalisation
de l'accréditation, de la sécurité et qualité
des produits et services

ILNAS-EN ISO 41012:2018

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)

06/2018



Nationales Vorwort

Diese Europäische Norm EN ISO 41012:2018 wurde als luxemburgische Norm ILNAS-EN ISO 41012:2018 übernommen.

Alle interessierten Personen, welche Mitglied einer luxemburgischen Organisation sind, können sich kostenlos an der Entwicklung von luxemburgischen (ILNAS), europäischen (CEN, CENELEC) und internationalen (ISO, IEC) Normen beteiligen:

- Inhalt der Normen beeinflussen und mitgestalten
- Künftige Entwicklungen vorhersehen
- An Sitzungen der technischen Komitees teilnehmen

<https://portail-qualite.public.lu/fr/normes-normalisation/participer-normalisation.html>

DIESES WERK IST URHEBERRECHTLICH GESCHÜTZT

Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Einwilligung weder vervielfältigt noch in sonstiger Weise genutzt werden - sei es elektronisch, mechanisch, durch Fotokopien oder auf andere Art!

ILNAS-EN ISO 41012:2018

EUROPÄISCHE NORM **EN ISO 41012**

EUROPEAN STANDARD

NORME EUROPÉENNE

Juni 2018

ICS 03.080.10

Ersatz für EN 15221-2:2006

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.