

Ing. Aleš CHOUTKA
Alstaneť, s.r.o.

Má nová evropská norma facility managementu tendenci zvýšit jeho kvalitu?

Does Exist an Improving Tendency in Quality of New European Standard for Facility Management?

Recenzent
Ing. Jiří Frýba

Článek je dalším příspěvkem k diskusi o vývoji metodiky facility managementu v České republice se zdůrazněním mechanismu měření kvality. V tomto ohledu je prakticky využitelný jak pro poskytovatele služeb facility managementu, tak i pro jejich klienty.

Facility management jako obor za celou dobu své existence stojí mimo nějakou významnější legislativní regulaci. Dosud neexistoval ucelený návod jak ho používat, měřit a vyhodnotit. Ani terminologie nebyla ustálená a tak docházelo k celé řadě nejasností a omylů. Změnit tento stav si před čtyřmi roky dala za úkol první část normy ČSN EN 15221 [1]. I když norma není stále dokončená (schválených je šest dílů ze sedmi), dává jasně najevo, kam se bude facility management (FM) ubírat. Dosud vydané a známé části dávají srozumitelný návod, jak pracovat zejména v oblasti určování kvality a ceny FM služeb. Ruku v ruce s vhodnou softwarovou podporou tak vzniká příležitost pro prokazatelné hodnocení kvality služeb se silnou vazbou na jejich cenu.

Klíčová slova: Facility management, SLA (Service Level Agreement), KPI (Key Performance Indicator), SOFTWARE

The author contributes to the discussion of the facility management methodology development in the Czech Republic emphasizing the mechanism of the quality measurement, in his article. This mechanism is in this aspect practically utilizable both for the facility management services providers, and for their clients.

The facility management as a domain stands outside any more significant legislative regulation throughout the time of its existence. Hitherto, there did not exist any coherent instruction of how to use, measure and appraise it. The terminology was not settled as well, and many ambiguities and mistakes occurred. Authors of the first part of Standard CSN EN 15221 [1] accepted the task to change this situation, four years ago. Although, the Standard was not finished, yet (there have been approved six parts of seven); it clearly demonstrates the approach where the Facility Management (hereinafter the "FM") is directing to. Parts published and known till this time provide the understandable instruction of how to work particularly in the area determining the quality and the price of FM services. It is the way of how there arises the opportunity for the demonstrable assessment of the services quality with relationships to their prices hand in hand with proper software assistance.

Key words: Facility Management, SLA (Service Level Agreement), KPI (Key Performance Indicator), SOFTWARE

1. OPORA V NOVÝCH EVROPSKÝCH NORMÁCH

Norma ČSN EN 15221 již od svých prvních dvou částí vydaných v roce 2007 směřuje FM výrazně jiným směrem, než se tento obor dosud přirozeně rozvíjel. Pozornost je podle této normy orientována na produkt (výsledek poskytovaných služeb FM) nikoliv na služby jako takové. Tím se přenáší i odpovědnost z odběratele služeb na jejich poskytovatele. Odpovědnost je zde zmíněna ve významu povinnosti definovat přesný rozsah, termíny a kvalitu FM služeb. A naopak se tak nově vytváří odpovědnost definovat cílový stav na straně odběratele. Dosud totiž bylo běžné, že smlouva o poskytování FM služeb (pro externě zajišťované služby) nebo i interní směrnice a pracovní postupy (pro interně zajišťované služby) popisovaly metodou SLA (Service Level Agreement) zejména FM služby. Norma vychází z myšlenky, že odběratel služeb (např. banka, obchodní centrum, bytový dům) není odborně schopen služby definovat, ale naopak ví, jakého stavu chce poskytováním služeb dosáhnout. S určitým nadhledem – odběratel neumí na příklad přesně popsat jak často, s jakým týmem pracovníků určitých profesí, jakými chemickými prostředky a pracovními pomůckami či zařízeními čistit keramickou dlažbou ve vstupní hale. Co ale ví

je to, že potřebuje mít podlahu vždy čistou, suchou, bezpečnou (např. bez bakterií) a udržet její dlouhodobou životnost.

Je zřejmé, že aby tento model fungoval, je potřeba velmi dobře popsat požadovaný produkt (cílový stav), nastavit pravidla měření jeho kvality, tuto kvalitu důsledně měřit a vyhodnocovat prostřednictvím KPI (Key Performance Indicator), česky pak přesně: měřítko vyjadřující podstatné ukazatele výkonu dodávky FM – služeb [2]). To přináší větší tlak na smlouvu mezi odběratelem a dodavatelem. Jak takovou smlouvu sestavit nabízí citovaná norma ve své druhé části. Konečně, pro definici cílového stavu, zavádí norma ČSN EN 15221-1 pojem „Service Level“ (SL), který je následně rozpracován do běžně užívaného SLA (Service Level Agreement).

Tento smluvní model nabízí zároveň základ pro odlišný způsob výpočtu ceny služeb. Vzájemně dohodnutá cena představuje 100% maximum, které je snižováno v případě poskytování nižší kvality – hodnoty KPI jsou nižší než 100 %. Abstrahujme pro potřeby tohoto článku nyní od poměrně složité definice požadovaného produktu (myšlenkově se postupuje zhruba takto: „Co je to čisto? Čisto je, když není nečisto a nečisto je když...“) a podívejme se detailně na oblast měření kvality služeb ve facility managementu.

2. KPI V POJETÍ ČSN EN 15221

Výše uvedené trendy vyžadují zavedení velmi přesného a v maximální možné míře automatického měření vybraných parametrů včetně centrali-



Ing. Aleš Choutka (1974)
Absolvent ČVUT v Praze, Fakulta stavební,
obor Ekonomika a řízení ve stavebnictví.
Alstaneť, s.r.o.

zace naměřených hodnot pro další zpracování. V dnešní době vykonává tuto práci ve většině případů k tomu určený software, pro který se používá mezinárodní označení CAFM software (Computer Aided Facility Management Software). Měření dat a jejich centralizace, ale i hodnocení ukazatelů KPI, probíhá automaticky a významně tedy nezatěžuje pracovníky FM. Důvodem sledování a hodnocení produktu přes ukazatele (KPI) může být některý z následujících bodů:

- sledování a zvyšování kvality produktů jako celku (ne jen částí produktu, např. zakázek),
- stanovení cílů (prostřednictvím KPI),
- podklady pro manažerské rozhodování**
- datové výstupy umožňují získat nákladové reporty a přehledy zakázek,
- jsou „bičem“ na provozní managery,
- jsou zdrojem odhalujícím slabá místa, rizika, ale zároveň indukujícím trendy,
- benchmarking**

Ze své praxe znám případy, kdy se měsíčně shromáždí desítky až stovky tisíc naměřených hodnot, které je potřeba vyhodnotit. Pro tyto účely se stanovují KPI s následující strukturou:

- název,
- odpovědná osoba za KPI,
- cíl a cílové hodnoty KPI,
- popis,
- způsob měření a kalkulace KPI,
- způsob vyhodnocení (standard a trendy).

3. Z TEORIE DO PRAXE

Smluvní model postavený podle normy ČSN EN 15221 byl za zhruba čtyři roky použit již v desítkách případů, obvykle větších mezinárodních společností, které aplikují v souladu s firemní kulturou stejná pravidla na všechny svoje pobočky ve světě.

Lze uvést příklad, kdy poprvé se tento smluvní model objevil v ČR u jednoho nadnárodního podniku, který ho aplikoval na svůj výrobní areál. Nová smlouva s externím poskytovatelem služeb byla mezinárodní, platná pro několik zemí v Evropě a stanovovala jasná pravidla pro určení ceny, teoretické maximum bylo snižováno v případě neplnění dohodnutých KPI na 100 %. Po ustálení implementační fáze (6 měsíců) se výše odměny, tedy přiznaná míra plnění, pohybovala na úrovni zhruba 92 % maximální odměny, kterou umožňovala uzavřená smlouva a to při dosažení kvality KPI ve výši cca 95 %. Výpočet byl a stále je počítán jednou měsíčně na základě až 90 měřených nebo počítaných hodnot na tisících realizovaných zakázkách měsíčně. Ve většině případů je na každé zakázce měřen jeden až dva ukazatele, výpočet výše odměny tak probíhá nad souborem desítek tisíc měřených hodnot. Všechny výpočty ukazatelů probíhají v rámci nasažené CAFM aplikace.

Aby KPI plnila svůj účel, je nutné, aby byla objektivní, maximálně průkazná a vymahatelná, tedy tzv. „tvrdá“ KPI. „Měkkým“ KPI, jejichž výsledky jsou většinou subjektivní, se sice není možné vyhnout, ale měly by být navrhovány pouze jako doplňkové. Vypočtená KPI jsou užitečná jak pro odběratele, tak pro dodavatele služeb. Je proto nutné, aby vzájemná smlouva obsahovala jejich přesnou definici a potvrdila tak shodu na způsobu měření kvality. KPI sledujeme jakožto časová (měření časového intervalu mezi dvěma změnami stavu) a kvalitativní (počet shod či neshod nebo poměrově vyjádření naplnění shody, např. procenty nebo známkováním). Typické příklady jsou:

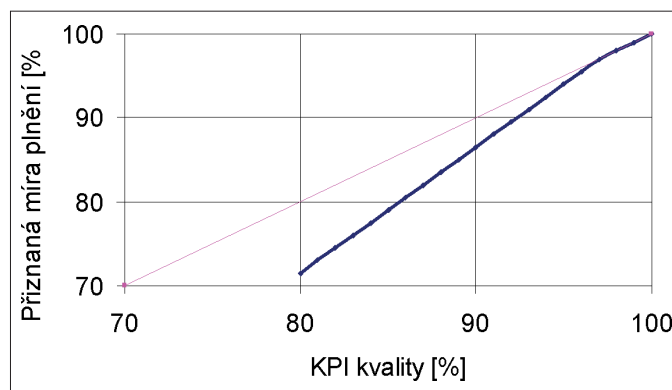
- reakční doba helpdeskového pracoviště (doba v minutách od nahlášení požadavku zákazníka do jeho potvrzení dodavatelem služeb – interním či externím,

- realizace požadavků (doba v hodinách od nahlášení požadavku zákazníkovi do jeho úplného dokončení a převzetí),
- rychlost reakce recepce (počet vyzvonění telefonu při každém příchodím hovoru až do představení recepční),
- počet reklamací kvality úklidu v kancelářských prostorách (počty reklamací za měsíc a budovu).

Je obvyklé, že po uplynutí lhůty šesti měsíců smluvního vztahu (tzv. implementační fáze [3]) dochází ke korekci cílových hodnot KPI, způsobu jejich hodnocení a určování trendů po zbylé období platnosti smlouvy (tzv. stabilizační a optimalizační fáze [3]). Z pohledu odběratele služeb je vhodné, aby snižování ceny mělo rychlejší tempo než snižování stanovených KPI. Jinými slovy, aby přiznaná míra plnění klesala rychleji než KPI kvality (chápano poměrově ke 100 %). Působí to motivačně na dodavatele. Současně je vhodné stanovit dvě důležité hraniční hodnoty:

- akceptovatelnou míru kvality, kdy přiznaná míra plnění svou výši kopíruje dosažené KPI (až do této hodnoty míru kvality respektujeme jako dostatečnou),
- neakceptovatelnou míru kvality, kdy dosažené KPI při plnění je tak nízké, že další snižování ceny nepovede k nápravě a je potřeba smlouvu ukončit (demobilizační fáze [3]).

Konkrétně a zjednodušeně: ze 100 realizovaných zakázek dojde obvykle k problémům s kvalitou u tří zakázek, dosažené KPI kvality bude 97 % (námi akceptovaná úroveň), pak přiznaná míra plnění (tedy přepočítaná výše odměny) bude rovněž 97 %. Při pěti chybách pak stejný poměr bude 95 %/94 %, což tedy znamená větší tlak poklesu kvality na cenu. Neakceptovatelnou míru nastavme například na úroveň 80 % KPI kvality. Při této úrovni by došlo k poklesu přiznané míry plnění na 71,5 % a výpovědi smlouvy pro neplnění povinností dle smlouvy. Nastavení vztahu dosaženého KPI kvality ve vztahu k přiznané míře plnění pak může vypadat například takto:



Obr. 1 Závislost přiznané míry plnění na dosažené míře kvality KPI

S kvalitou klesají i náklady na straně dodavatele FM služeb, proto je možné neakceptovatelnou míru kvality „posadit“ relativně nízko. Je ale důležité zdůraznit, že není cílem snížit přiznanou míru plnění (poměrově vyjádřenou cenu služeb) na neúnosné minimum, protože pro udržení dlouhodobě kvalitního vztahu je nutné, aby měl dodavatel možnost vytvářet obvyklý zisk. Při dosažení neakceptovatelné míry je proto vhodné pro neplnění závazků smlouvu ukončit.

4. SOFTWARE, KTERÝ POMÁHÁ

Rozsah služeb zahrnovaných do facility managementu je velmi široký a tak i CAFM aplikace mají široký záběr. Zpracování KPI je pak pouze pomyslnou „třešničkou na dortu“, aplikace především plní tři hlavní funkce:

- evidence dat,**
- pozemky, budovy, technologie,
- majetek, vozidla,

- ❑ veškerá dokumentace (texty, soubory, výkresy, schémata),
- ❑ řízení procesů,
- ❑ incidentní údržba (helpdesk),
- ❑ plánovaná údržba (revize, doporučení výrobce),
- ❑ schvalování,
- ❑ finanční plánování a řízení investic,
- ❑ správa vozového parku,
- ❑ inventura majetku,
- ❑ podatelna, spisová služba, a další FM služby,
- ❑ reporting.

Úvahy rozvíjené v tomto článku se zaměřují především na technický facility management, tedy správu budov a zařízení. I tak je možno z CAFM aplikací využít celou řadu užitečných funkcí. Hlavní uplatnění je vzhledem automatizaci měření kvality ukazateli KPI v oblasti helpdesku a plánování údržby. Měření časových KPI a hodnocení kvality provedených prací a revizí je totiž snadno propojitelné na technologický pasport a pasport budovy. To dává možnost hodnotit tak jednotlivé typy technologií, budovy nebo větší regionální celky samostatně. Silnou stránkou těchto software bývá rozsáhlá datová základna, která umožňuje velmi kvalitní a přesný reporting všech provozních činností a možnost srovnávání a statistik i v mezinárodním pohledu.

Je zřejmé, že pořízení takové aplikace musí předcházet další strategická rozhodnutí. Nasazení CAFM software je proces, který i v dobře připravených podmínkách trvá několik měsíců, často i jeden rok. Ani finanční stránka není zanedbatelná. Typické schéma nasazení je naznačeno na následujícím obrázku.

Červeně označená pole na obrázku 2 jsou kritická a slovy „sponzor“ a „zdroj“ zde nejsou myšleny zdaleka jen peníze, ale zejména lidské zdroje. Ty na jedné straně vytvářejí potřebu aplikaci využívat a získávat z ní data, na straně druhé se pak aktivně podílí na implementaci, mění a nastavují v aplikaci procesy, KPI a plní do ní data. Bez zaměstnanců to rozhodně nejde! Důležité rovněž je nepodcenit harmonogram, je mnohem pravděpodobnější, že projekt bude trvat dvakrát déle, než že se ho podaří o 20 % zkrátit!

Hlavním smyslem nasazení softwarové podpory by mělo být usnadnění práce provozně orientovaných managerů a techniků, vytvoření prostředí pro automatický sběr indikátorů kvality a výpočet z nich plynoucích KPI a z toho odvozené odměny. Konečně, opomenout nelze ani silný reportovací nástroj nabízející téměř on-line stav řešení všech probíhajících úkolů a zároveň výpočet nákladů na provoz. Snad tak vzniká definitivně konec smutným nešvarům poslední doby, kdy objektivně není dodržována kvalita FM služeb, ale zároveň jsou velmi složité aplikovány různé pokuty či sankce. Ruku na srdce: kdo dokáže reálně plně využít pokut a sankcí uvede-



Obr. 2 Schéma implementace CAFM software

ných v běžné smlouvě? Teď je tu příležitost je využívat na 100 % a ještě automaticky. Zkrátka, nastal konec pravidelných paušálů a začátek individuálně určených měsíčních plateb reflektujících výkon.

5. ZÁVĚR

Zmiňovaná norma ČSN 15221 je zcela jistě moderním pojetím facility managementu, byť vyvolala a jistě ještě vyvolá celou řadu diskuzí. Pomyslně „otočení plachet“ o téměř 180 ° nemusí být pro každého hned akceptovatelné. Mnoho myšlenek je však použitelných okamžitě, bez ohledu na to, jestli se rozhodneme pro definici produktu (v souladu normou ČSN EN 15221) nebo služby (do příchodu normy používaný způsob). Důležité v obou případech je, aby byly přesně definovány podmínky měření a hodnocení kvality a vliv takto určených KPI na cenu. Konec konců, tento model byl trhem přijat velmi rychle a to jak na straně odběratelů, tak dodavatelů FM služeb. Vhodným softwarovým nástrojem lze proces zautomatizovat a podpořit. To najde uplatnění zejména u managementu, který bude mít díky reportům aktuální přehled o kvalitě FM služeb.

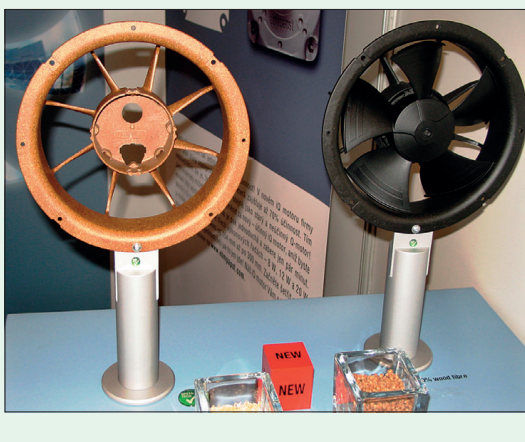
Kontakt na autora: ales.choutka@alstanet.cz.

Použité zdroje:

- [1] ČSN EN 15 221 – Facility management, části 1 až 7, z toho části 1 a 2 jsou vydané, části 3 až 6 pak byly odsouhlaseny jednotlivými členskými státy EU a aktuálně se překládají do češtiny, část 7 je v přípravě na evropské úrovni.
- [2] ČSN EN 15221-1:2007 – Facility management – Část 1: Definice a terminologie.
- [3] ČSN EN 15221-2:2007 – Facility management – Část 2: Průvodce přípravou FM-smluv. ■

Informace z kongresu IIR v Praze

České zastoupení německé firmy ebm-papst vystavovalo na kongresu IIR v září 2011 v Kongresovém centru v Praze, ekologicky zaměřený výrobek, stator axiálního ventilátoru z plastu plněného dřevními vlákny. Vlákna a polotovary ve formě kuliček jsou v položených miskách. Podrobnou informaci uvádí firma ve svém PR článku v tomto čísle. Pohled na výtisk ukazuje, že uchycení motoru s oběžným kolem ventilátoru a obvodového límce je 8 usměrňovacími lopatkami, které zmenšují rotaci vystupujícího proudu vzduchu (jsou profilované a radiálně zkroucené, jejich čelní hrany nesměřují do středu). Vliv na tlakové charakteristiky je zřetelný z obr. 3 v PR článku. (text a foto Hz)



Překladatel/tlumočnick specialista TP = HVAC nabízí své služby.

Ing. Dřevíkovský Tomáš
tdrevikovsky@volny.cz
mob. 604 345 182, VoIP 222 254 426

Reference: poslední dva a půl roku překlady anotací článků ve VVI do AJ (prof. K. Hemzal); překlad norem pro katedru TP z AJ (prof. F. Drkal), dlouholetý překladatel společnosti C-Klima Praha (ing. V. Šimánek), Eveco, TCSR Ltd., BCD CZ, a. s., častá tlumočení při jednání v ZVVZ Milevsko, atd.