



# Základy odpovědnosti poskytování FM služeb, normy, ISO, ČSN EN 15221

přednáší  
Ing. Aleš Choutka





# Osnova přednášky

- ❑ Rozdíl vnímání FM
- ❑ Přehled základních norem ISO, OHSAS
- ❑ Přehled norem řady 15221
  - ❑ Představení
  - ❑ Příklady a použití normy 15221-1
  - ❑ Stručný přehled norem 15221-2 až 4
- ❑ Outsourcing služeb
- ❑ Základy odpovědnosti
  - ❑ Pravidla
  - ❑ Produkt versus služba
- ❑ Smlouvy v oboru FM
  - ❑ Skladba smlouvy
  - ❑ Cena
  - ❑ SL, SLA a KPI
- ❑ Závěr, produkty x procesy





# Rozdíl vnímání FM

Připomeňme si cíl Facility Managementu podle IFMA CZ

*„Cílem je posílit ty procesy v organizaci, pomocí nichž pracoviště a pracovníci podají nejlepší výkony a v konečném důsledku pozitivně přispějí k ekonomickému růstu a celkovému úspěchu organizace“*

- ❑ Očekávání z pohledu klienta
  - ❑ Zajištění **procesů a podmínek**, kvalita
  - ❑ Minimalizace ceny
  - ❑ Predikovatelná/maximální cena
  - ❑ Benchmarking, soutěž dodavatelů, selekce
  
- ❑ Očekávání z pohledu poskytovatele
  - ❑ Realizace **služeb**
  - ❑ Maximalizace ceny, realizace víceprací
  - ❑ Délka kontraktu, jistota zakázky





# Normy řady ISO, OHSAS





# Přehled norem ISO, OHSAS

ISO = International Organization for Standardization

OHSAS = Occupational Health and Safety Assessment Specification

ISO 9001	Management jakosti
ISO 14001	Environmentální management
ISO 27001	Management bezpečnosti dat
OHSAS 18001	Managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Pro definování odpovědnosti při poskytování FM služeb je Nejdůležitější ISO 9001, která je rozšířeno řadou norem ČSN EN 15221.





# Shrnutí normy ISO 9001

- ❑ Řeší efektivní fungování všech procesů a neustálé zlepšování systému managementu jakosti
- ❑ Jsou zde definovány požadavky na systém řízení jakosti
- ❑ Lze používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky

Tato norma je doplněna dalšími pomocnými normami:

- ❑ ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy řízení jakosti - Základy, zásady a slovník (ed. 2)
- ❑ ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti (ed. 2)





# Shrnutí normy ISO 14001

- ❑ Vytváří a řídí identifikaci environmentálních aspektů činností, služeb a výrobků
- ❑ Respektuje plnění legislativních a jiných požadavků pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému environmentálního řízení
- ❑ Definiuje požadavky na systém environmentálního řízení, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

Tato norma je doplněna další pomocnou normou:

- ❑ ČSN EN ISO 14004:2005 Systémy environmentálního řízení - Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám





# Shrnutí normy ISO 27001

- ❑ Řízení informačních rizik
- ❑ Analýza hodnoty vlastního majetku v oblasti informačních technologií
- ❑ Analýza rizik ve vztahu k informacím







# Shrnutí normy OHSAS 18001

- ❑ Jedná se třífázovou proceduru zahrnující:
  - ❑ identifikaci nebezpečí
  - ❑ omezení rizika
  - ❑ hodnocení rizika
- ❑ Legislativa i tato specifikace zdůrazňují požadavky na zavedení opatření, které všude, kde je to možné, omezí, odstraní, nebo zaměstnance od nebezpečí izolují.
- ❑ V případech , kde to možné není, musí být pracovní činnost plánována a řízena pomocí organizačních opatření tak, aby její výkon byl bezpečný a neohrožoval zdraví.





# Normy řady ČSN EN





# Přehled norem řady 15221

ČSN EN 15221-1 „Facility management –

Část 1: Definice a terminologie

Část 2: Průvodce přípravou FM-smluv

Část 3: Návod jak dosáhnout/zajistit kvalitu ve Facility managementu

Část 4: Taxonomie Facility managementu – Klasifikace a struktura

Část 5: Průvodce rozvojem a zlepšením procesů

Část 6: Plošné a prostorové měření

Část 7: Benchmarking ve Facility





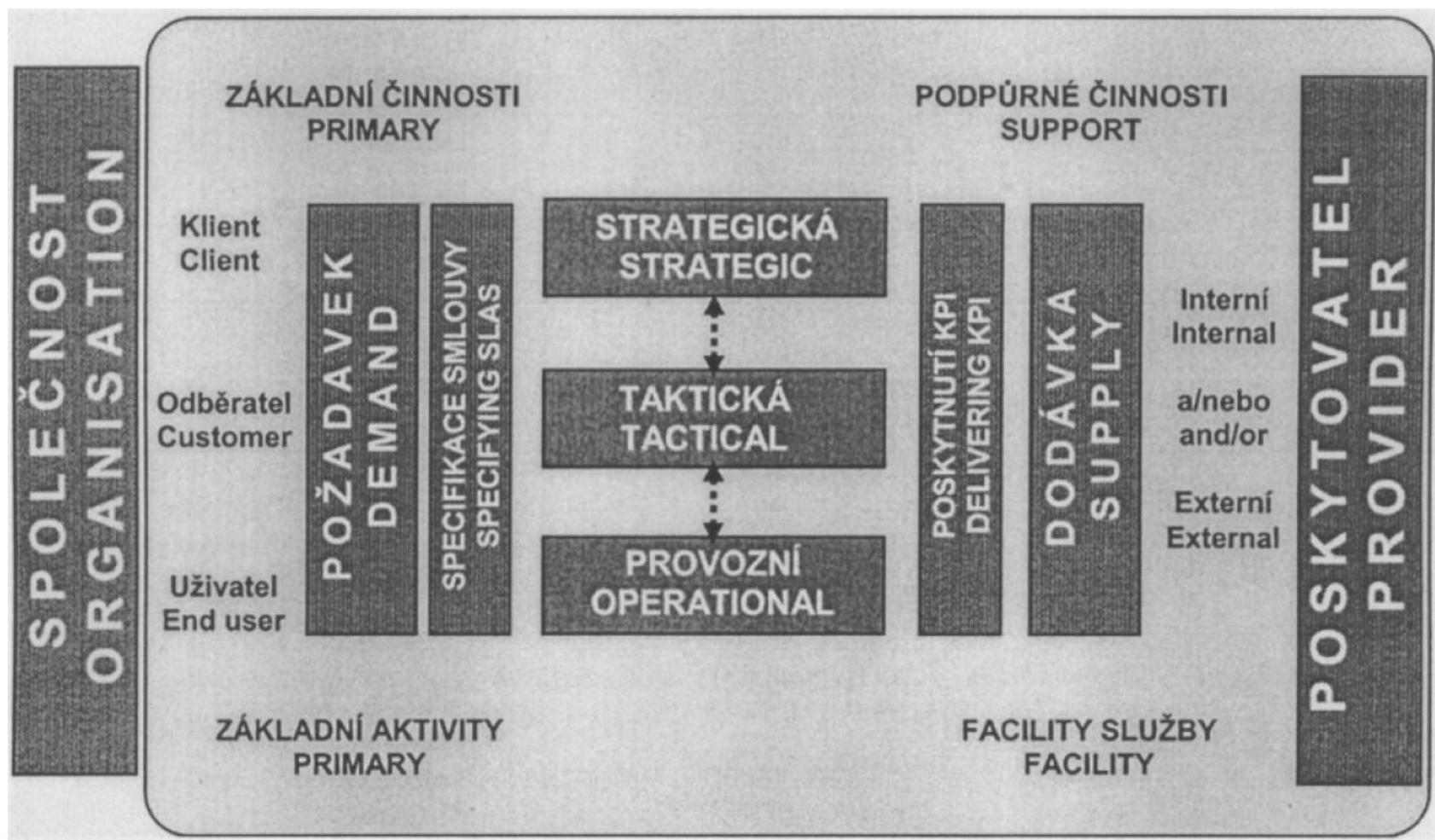
# Shrnutí normy 15221

- ❑ Definuje termíny
- ❑ Určuje model FM
- ❑ Určuje rozsah FM
- ❑ Uvádí příklady FM služeb pro prostor a infrastrukturu:
  - ❑ Ubytování
  - ❑ Pracoviště
  - ❑ Technická infrastruktura
  - ❑ Úklid
  - ❑ Ostatní
- ❑ Uvádí příklady FM služeb pro lidi a organizace:
  - ❑ Zdraví, ochrana a bezpečnost
  - ❑ Péče o uživatele objektů
  - ❑ ICT
  - ❑ Logistika
  - ❑ Ostatní



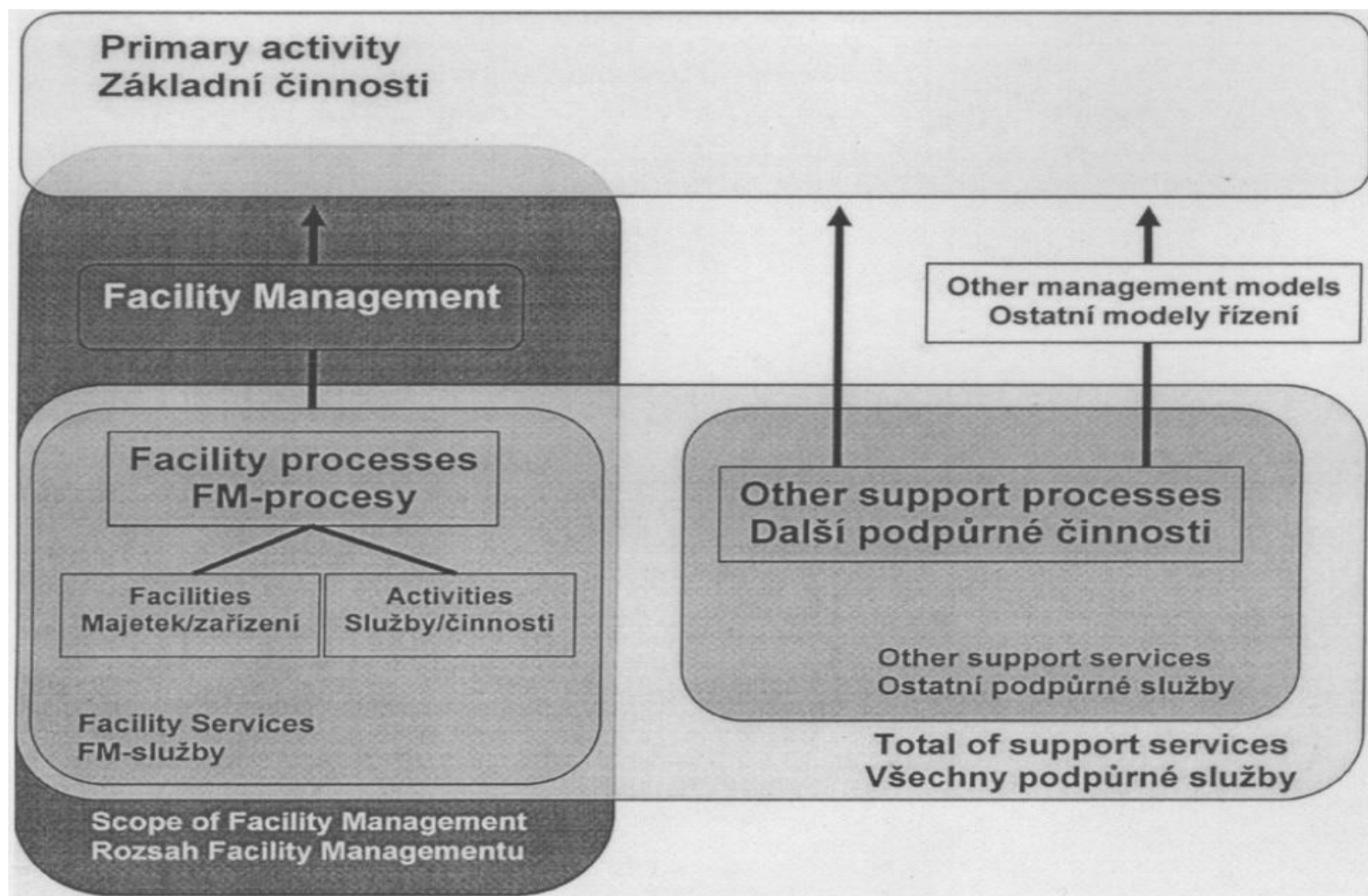


# Model FM





# Rozsah FM





# Shrnutí normy 15221-2

- ❑ Charakteristika FM smluv
  - ❑ Vzájemnost a výhody, strategické cíle
  - ❑ Trvání smlouvy, exkluzivita
  - ❑ Zodpovědnosti, komunikace
  - ❑ Klientské standardy
- ❑ Klíčové ukazatele
  - ❑ Flexibilita
  - ❑ Výkonová kritéria
  - ❑ Procedury vykazování a auditování
  - ❑ Inovace a obnova
- ❑ Implementace FM smluv
  - ❑ Mobilizační fáze
  - ❑ Ověřovací fáze
  - ❑ Provozní fáze
  - ❑ Demobilizační fáze





# Předpoklad rozsahu normy 15221-3

Návod jak dosáhnout/zajistit kvalitu v FM (**využívá ISO 9000**)

- ❑ Definuje termíny související s kvalitou a hodnocením
- ❑ Určuje důležitost kvality v FM
- ❑ Určuje kritéria a charakteristiky pro hodnocení
  - ❑ Objektivní (fyzikální, časové, funkční, finanční)
  - ❑ Subjektivní (smyslové, vystupování, ergonomie)
- ❑ Definuje cestu pro kvalitní naplnění SL/SLA
- ❑ Určuje jak definovat požadavky
- ❑ Definuje SL (Service Level)
  - ❑ Součásti
  - ❑ Principy a přístupy
  - ❑ Typy a klasifikace
- ❑ Určuje způsoby měření a indikátory
- ❑ Popisuje analýzu odchylek a možné závěry z nich plynoucí







# Předpoklad rozsahu normy 15221-4

Taxonomie Facility managementu – Klasifikace a struktura

- ❑ Kategorizace FM služeb
  - ❑ Třídění podrobnější než v části 1
  - ❑ Strukturované číslování a kategorizace (pět stupňů)
  - ❑ Dělení podle obsahu, nákladů, kompetencí atd.
- ❑ Interakce procesů, výkonů, kvality a ceny
- ❑ Kvalitativní cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act)
  - ❑ Provázání na úrovně řízení
  - ❑ Hodnocení
- ❑ Cenové parametry FM služby





# Připravované normy řady 15221

ČSN EN 15221-1 „Facility management –

Část 5: Průvodce rozvojem a zlepšením procesů

Část 6: Plošné a prostorové měření

Část 7: Benchmarking ve Facility





# Outsourcing služeb





# Typické oblasti FM

- ❑ Pasport nemovitostí a areálů a technologický pasport
- ❑ Řízení nájemních a dalších smluvních vztahů
- ❑ Řízení operativní a plánované údržby
- ❑ Evidence majetku a řízení inventur
- ❑ Řízení využití prostoru (spaceplanning), stěhování
- ❑ Řízení vozového parku
- ❑ Odpadové hospodářství
- ❑ Energetický management
- ❑ Bezpečnostní management, krizové situace
- ❑ Správa informačních technologií
- ❑ Spisová a archivní služba, podatelna





# Outsourcing služeb, motivace

Průměrně se reálné náklady na FM služby pohybují na dvojnásobku smlouvy (paušálu).

To prakticky znamená, že nasmlouvaný paušál není reálným očekáváním.

FM služby jde obtížně budgetovat. Přitom potřeba se nemění.

**Orientovat se na produkt, ne služby!!!**





# Základy odpovědnosti





# Kde je odpovědnost?

**Orientovat se na produkt, ne služby!!!**

Co to vlastně znamená?

-> přenesení odpovědnosti z klienta na poskytovatele!

Co je nutná podmínka?

-> musíme přesně popsat co chceme a umět to měřit!

**Základem je tedy dobrá příprava a smlouva s jasnými pravidly!**





# Odpořvednost u outsourcingu, pravidla

Obvyklý postup pro outsourcing:

1. Přípravná fáze u klienta
2. Předkvalifikační a výběrová fáze
3. Výběrová/jednací fáze
4. Fáze přípravy FM smlouvy
5. Fáze podepsání FM smlouvy

Implementace FM smluv:

1. Mobilizační fáze
2. Ověřovací fáze
3. Provozní fáze
4. Demobilizační fáze







# Odpořvednost u outsourcingu, pravidla

## Připravná fáze u klienta

- Dokumentace základních činností a strategie
- Stanovení cílů FM smlouvy a přínosů k organizačnímu výkonu klienta
- Vytvoření harmonogramu na přípravu dalších kroků
- Stanovení FM služeb a výkonových ukazatelů
- Vytvoření projektového týmu

## Předkvalifikační a výběrová fáze

- Identifikace kvalifikovaných poskytovatelů
- Příprava dokumentace se zdůrazněním výběrových kritérií a určení jejich důležitosti
- Zveřejnění a poskytnutí informací
- Vyhodnocení nabídek a zpětná vazba





# Odpořvednost u outsourcingu, pravidla

## Vybřerov/jednací fáze

- Vystaven FM smlouvy
- Vytvořen nabídek na poptvan FM sluřby
- Vyhodnocení a vbřer poskytovatele

## Fáze přípravy FM smlouvy

- Detailn příprava FM smlouvy, due dilligence aktivit
- Odsouhlasen metodiky neshod
- Odsouhlasen FM smlouvy

## Fáze podepsání FM smlouvy

- Vlastn podpis smlouvy
- Zahájení implementace FM smlouvy





# FM smlouva





# Skladba FM smlouvy

Řeší norma 15221-2

Každá smlouva má dvě základní složky:

- Všeobecné články
- SLA





# Skladba FM smlouvy, všeobecně

- ❑ Účastníci, strategie, cíl
- ❑ Požadavky na základní činnost
- ❑ Obecné předpisy (zejména právní)
- ❑ Podmínky ukončení
- ❑ Všeobecné závazky klienta
- ❑ Všeobecné závazky poskytovatele
- ❑ Přesun zaměstnanců
- ❑ Časový horizont a hlavní termíny
- ❑ Smluvní cena, platby, účetní evidence
- ❑ Změny smlouvy





# Skladba FM smlouvy, všeobecně

- Selhání smluvní strany
- Audit
- Rizika a odpovědnosti
- Pojištění
- Vyšší moc
- Rozpory a řešení sporů (urovnání)
- Obměna investičního majetku





# Skladba FM smlouvy, SLA

- ❑ Všeobecný popis
- ❑ Všeobecné organizační procesy (vliv na základní činnost)
- ❑ Všeobecné podmínky
- ❑ Struktura a komunikace
- ❑ Definice a vyjasnění
- ❑ Povinnosti a požadavky
- ❑ Cena, platby a účtování
- ❑ Přílohy





# FM smlouva – cena, hlavní pojmy

Cena za všechny fáze samostatně:

- ❑ Zahájení prací a začátek implementační fáze
- ❑ Stabilizační a optimalizační fáze
- ❑ Ukončení FM smlouvy a demobilizace

Pravidla pro platby předem a lhůty splatností.

Pravidla při platbách jako jsou daně, slevy, příplatky.

Pravidla pro sankce za pozdní platbu.







# FM smlouva – cena, hlavní pojmy

Úpravy dohodnuté ceny:

- Změna rozsahu činností
- Časové změny
- Legislativní změny
- Úrovně služeb
- Indexování

Finanční záruky

- Kauce
- Zádržné platby
- Garance
- Platební garance
- Záruky





# FM smlouva, praktické minimum

## Definice SL

- Název **produktu**
- Odpovědný subjekt
- Definice pojmů
- Kontrolní orgány
- Popis
- Název **procesu**
- Odpovědný subjekt
- Definice pojmů
- Scénář procesu
- Výkonnostní parametry

## Definice KPI

- Název
- Odpovědná osoba za KPI
- Cíl a cílové hodnoty KPI
- Popis
- Měření a kalkulace KPI
- Způsob a vyhodnocení (standard a trendy)





# KPI, motivace

Proč měřit KPI?

- ❑ Sledování kvality (produktu nebo procesu)
- ❑ Zlepšení kvality (produktu nebo procesu)
- ❑ Stanovení cílů (prostřednictvím KPI)
- ❑ Podklad pro manažerské rozhodování
- ❑ Odhalování rizik
- ❑ Benchmarking
  - ❑ Benchmarking v čase
  - ❑ Benchmarking mezi dvěma entitami (produkty, zaměstnanci, dodavateli)





# KPI – Key Performance Indicator

Měřítko vyjadřující podstatné ukazatele výkonu dodávky FM-služeb.  
(ČSN EN 15221-1)

- ❑ Indicator. Měřitelná hodnota
  - ❑ Tvrdé ukazatele (objektivní)
  - ❑ Měkké ukazatele (subjektivní)
- ❑ Performance. Zaměřená na měření výkonu, kvality produktu
- ❑ Key. Klíčová hodnota, měříme pouze zajímavé a důležité hodnoty





# Jaká jsou KPI v praxi?

Jednoznačné vyhodnocení.

- ❑ Vždy a opakovaně lze o určité hodnotě říci, zda je dobrá či špatná
- ❑ Lze stanovit pozitivní a negativní trend

Snadná měřitelnost

- ❑ KPI je měřeno automaticky nebo velmi jednoduše zadáváno
- ❑ Velmi často se měření redukuje na: čas, peníze a počet výskytů (např. chyb)





# Jaká jsou KPI v praxi?

## Vzájemné vykrytí

- ❑ KPI by se měla vzájemně doplňovat tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity
- ❑ Když KPI-1 měří rychlost procesu, tak KPI-2 by mělo měřit kvalitu produktu

## Maximální objektivita

- ❑ Měkká (subjektivní) KPI jsou těžko prokazatelná a vymahatelná
- ❑ Na objektivních ukazatelích lze založit smluvní vztah





# SL x SLA

SL = Service Level

Kompletní popis požadavků na produkt, proces nebo systém včetně jejich charakteristik.

SLA = Service Level Agreement

Smlouva SLA představuje SL akceptovaný vybraným poskytovatelem.

Orientace na výstup:

- Přesné stanovení konečného výstupu
- Vhodná pro facility manažera

Orientace na vstup:

- Detailní analýza procesů
- Vhodná pro FM poskytovatele





# Závěr, produkty x procesy

Jste facility manažer?

- Zaměřte se na výsledný produkt
- Uvažujte pouze „zákaznické“ procesy (např. proces reklamace, hlášení incidentu)

Jste FM poskytovatel?

- Zaměřte se na výsledný produkt i na samotný proces a jeho optimalizaci
- Sledujte vše z pohledu poskytovatele i zákazníka







# Otázky a odpovědi

**Děkuji za pozornost!**

**Ing. Aleš Choutka**

telefon: +420 277 775 859

mob.: +420 605 133 113

e-mail: ales.choutka@alstanet.cz

