

Facility Management

úvod

Daniel Macek

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví,

Fakulta stavební,

ČVUT v Praze

Podstata FM

- FM je v principu aplikován řadu století
 - Facility
 - snadnost, lehkost, obratnost, dovednost, poddajnost, přístupnost, výhodu, vhodné zařízení, prostředek, plynulost, zručnost, nadání, talent a vlohy
 - Management
 - vedení, správa, řízení, obratné zacházení či řízení
 - význam nelze zachytit překladem
-

Historie FM

- kořeny FM – USA
 - správci majetku, správci budov, správci administrativy
 - 70. léta – velkoplošné kanceláře
 - květen 1980 – Ann Arbor
 - setkání zájemců o FM – vznik National Facility Management Association
 - 1981 – International Facility Management Association (IFMA)
 - komplexní pojetí podpůrných procesů
-

Historie FM

■ Evropa

- počátek 90tých let
 - VB, skandinávské země, Francie, Benelux
 - o 5 let později německy hovořící země
 - východní Evropa – Maďarsko 1998 (HUFMA)
 - první postkomunistický stát začleněný do IFMA
 - ČR v roce 2000
 - IFMA dnes – 18 tis. členů z 67 států
-

Definice „3P“

- procesy + pracovníci + prostory = provozní efektivita

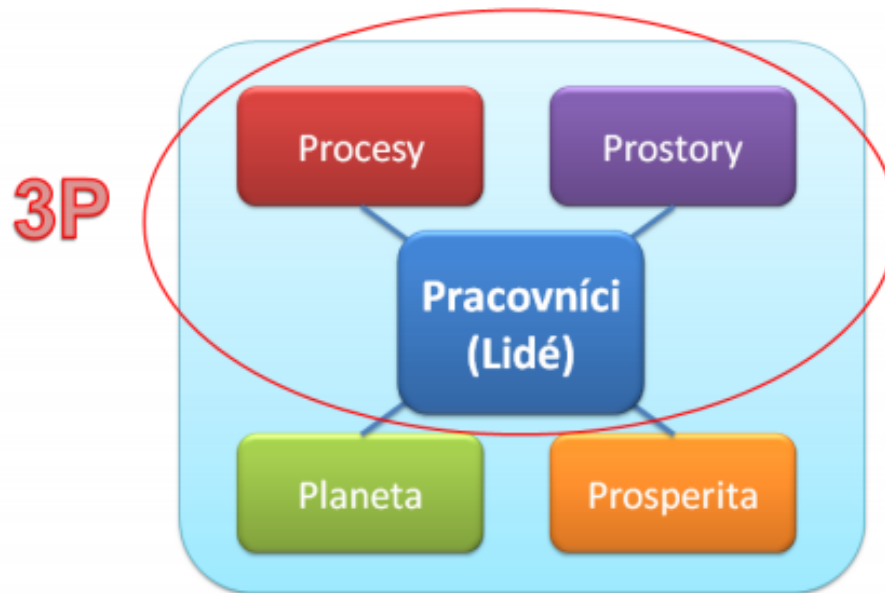


Synergie „3P“

- pracovníci + procesy
 - identické ve všech oborech řízení
 - + prostory
 - specifické pro FM
 - správa + zajištění veškerého komfortu
 - velikost, členění, technické vybavení, IT propojení
-

Definice „5P“

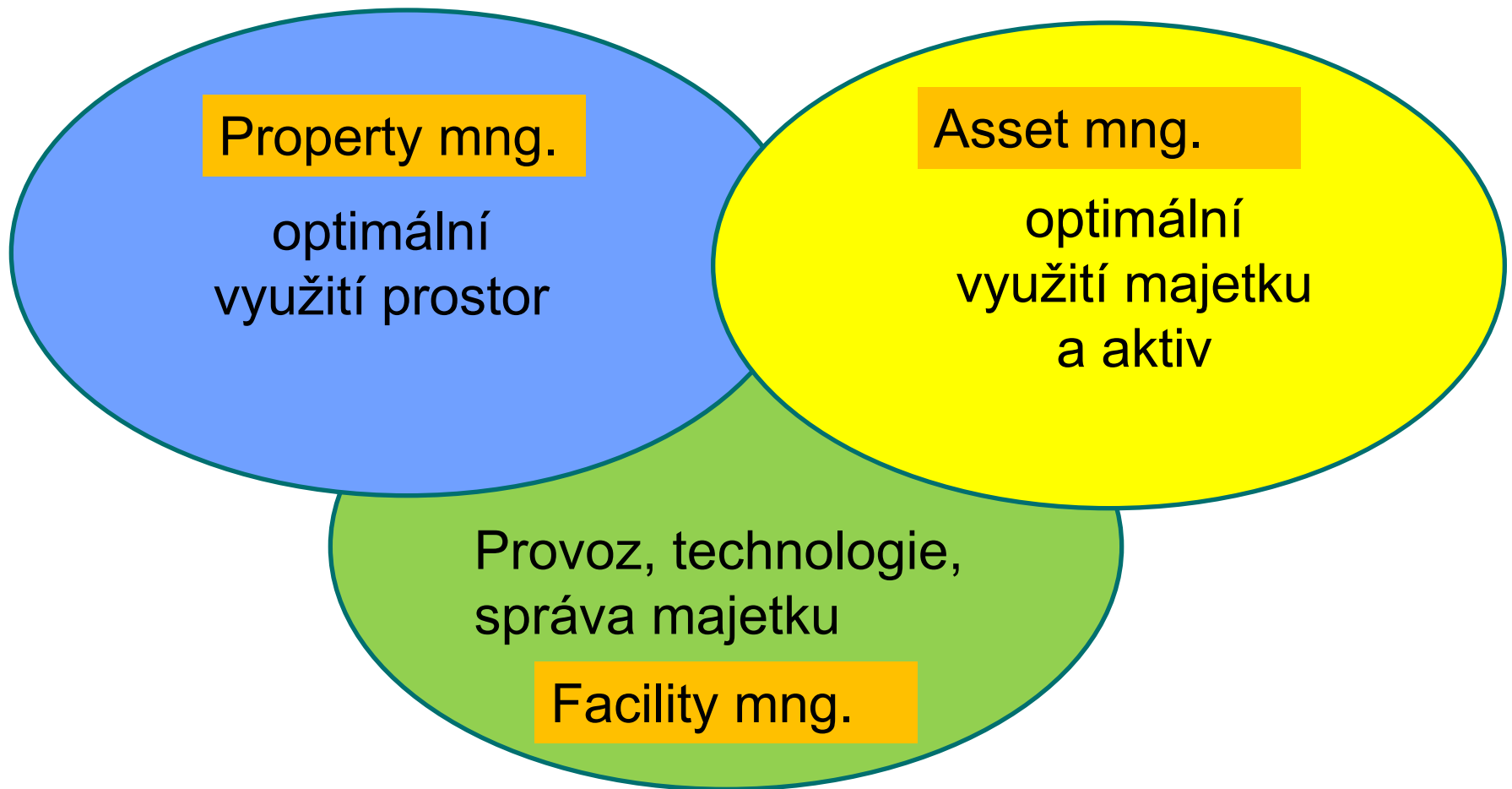
- ve středu pozornosti Facility Managementu je člověk



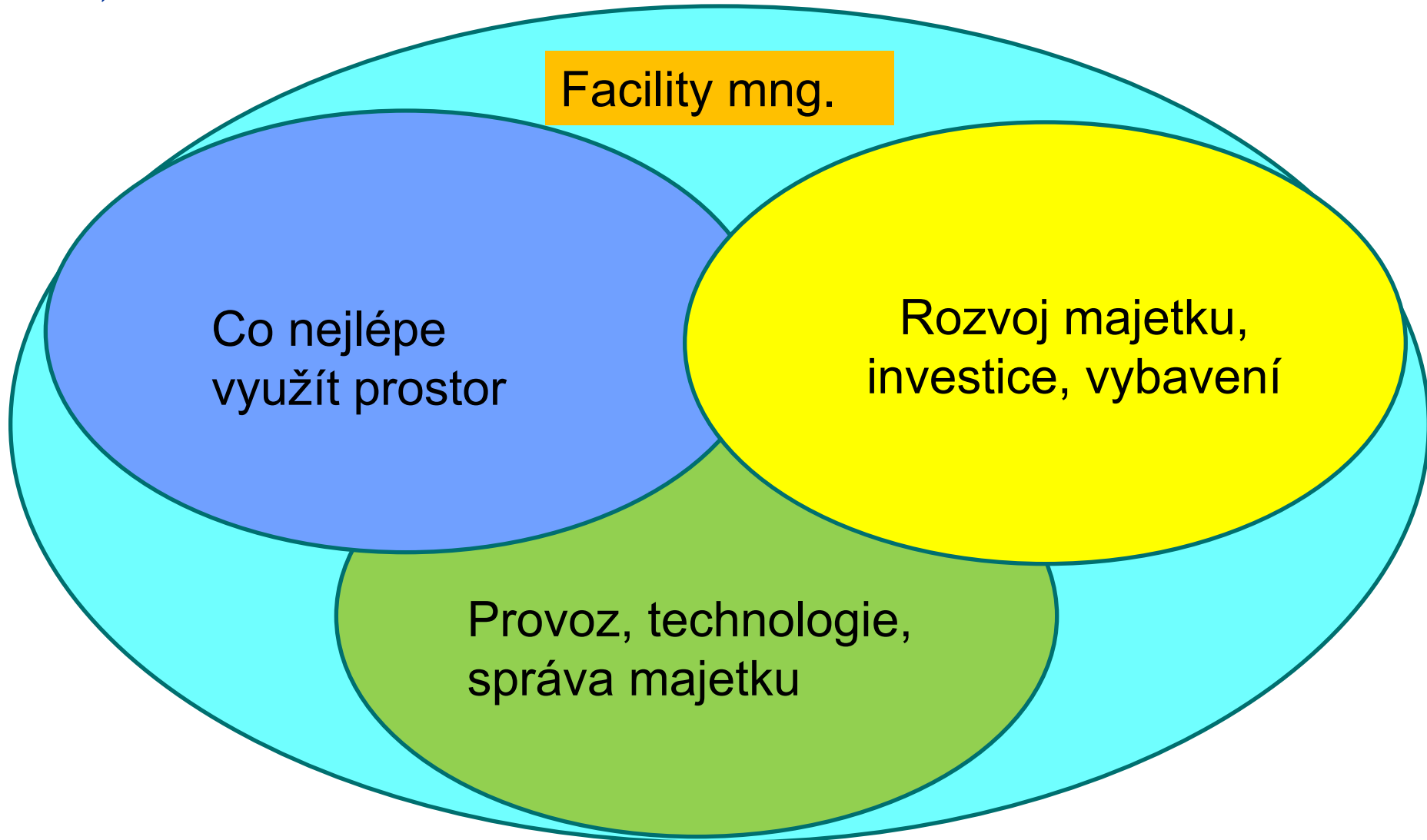
Definice „5P“ - náplň

- optimální kvalita prostor (rozměr, prostředí, vybavení, nákladnost atd.)
 - optimální podpora službami a přímou podporou
 - ekologickou šetrnost k přírodě a okolí
 - ekonomická efektivita – přispívá k profitabilitě základní činnosti klienta
-

Co je předmětem Facility managementu?



Sjednocení termínu FM v EU



Vývoj FM

Vlastní prostředky	Smluvní servis	Externí zdroje	Integrovaný FM	Infrastrukturální management
<ul style="list-style-type: none">•1970 - 1980•úklid	<ul style="list-style-type: none">•1980 - 1990•úklid•ostraha•stravování•údržba•pozemky	<ul style="list-style-type: none">•1990 - 1995•úklid•ostraha•stravování•údržba•pozemky•pošta / kurýr•telekomunikace•IT•tisky•FM•administrativa	<ul style="list-style-type: none">•1996 - 1998•úklid•ostraha•stravování•údržba•pozemky•pošta / kurýr•telekomunikace•IT•tisky•FM•administrativa•školení•nemovitosti•projekt. mng.•konzultace	<ul style="list-style-type: none">•2000 ...•kapitál•návrh•konstrukce•vybavení•integrovaný FM•vyúčtování

FM - interdisciplinární obor zahrnující:

- Architekturu a stavební projektování, strukturální a materiálové inženýrství
- Interiérová architektura a optimalizace ploch
- Technická zařízení budov, integrované řízení TZB,
- Tepelná technika budov, energetické bilance budov, materiálů a prvků, vzájemná interakce stavebních materiálů a jejich umístění v budovách
- Řízení přístupu a pohybu po budově (Informační systémy budovy)
- Správu a údržbu budov a zařízení
- Inteligentní budovy a inteligentní stavební materiály
- Základy ekologie, zelené technologie, trvale udržitelné budovy a trvale udržitelné stavění

FM - interdisciplinární obor zahrnující:

- Systémové řízení a teorii řízení, kybernetiku
- CAD systémy
- GIS systémy
- Building Information Modelling a Enterprise Information Modelling
- Ekonomiku stavebnictví (financování a rozpočtování, klasifikace produkce), správu a údržbu budov
- Projektové řízení, rozvrhování kapitálu a feasibility studie
- Obecnou ekonomii
- Informatiku a teorii informací a komunikační a informační systémy
- ...

Definice FM

■ ČSN EN 15221

Číslo normy	Název části normy	Rok vydání
EN 15221 -1	Termíny a definice	2007
EN 15221 – 2	Návod na přípravu smluv o facility managementu	(akt. 2014)
EN 15221 - 3	Návod na kvalitu ve facility managementu	2012 (akt. 2014)
EN 15221 – 4	Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu	
EN 15221 – 5	Návod na procesy ve facility managementu	
EN 15221 – 6	Měření ploch a prostorů ve facility managementu	
EN 15221 – 7	Směrnice pro benchmarking výkonnosti	2013 (akt. 2015)

ČSN EN 15221-1 Termíny a definice

- Co je Facility management a čemu slouží
 - Definice a terminologie pojmů z oblasti FM
 - Jaké FM služby jsou do oblasti FM přiřazovány
 - Co je cílem Facility managementu
 - Kdo je kdo v oblasti řízení FM
 - Jaké úrovně řízení v FM rozeznáváme
 - Jaký je vztah FM k základní činnosti podniku
-

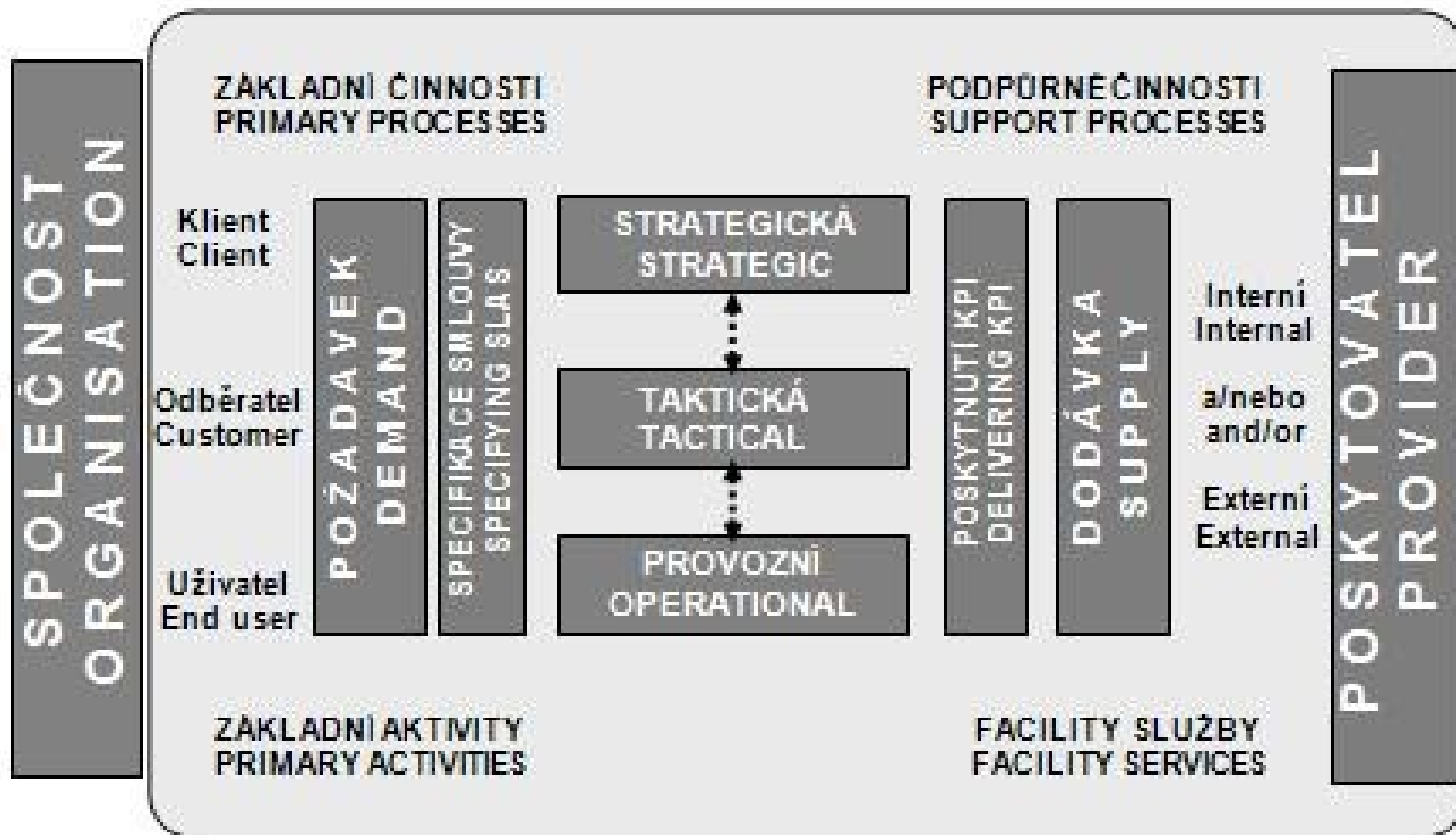
Definice FM

- ČSN EN 15221-1 „Termíny a definice“
 - *Facility management představuje integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní činnosti.*
-

ČSN EN 15221-1 Termíny a definice

- stanovení termínů v oblasti FM s cílem:
 - zlepšení komunikace mezi subjekty
 - zvýšení efektivity základních procesů a FM-procesů, jakož i kvalitu jejich výstupů
 - rozvíjet nástroje a systémy, které se používají pro podporu FM
-

Model facility managementu



FM na provozní úrovni

- ❑ vytvořit koncovým uživatelům požadované prostředí
 - ❑ monitoruje a kontroluje dodávky služeb v souladu se SLA (Service level agreement)
 - ❑ sbírá relevantní data pro hodnocení výkonů
 - ❑ přijímá zpětnou vazbu od koncových uživatelů
 - ❑ registruje nové požadavky na služby
 - ❑ komunikace s poskytovateli služeb na provozní úrovni
 - ❑ pravidelně podávané hlášení o své činnosti na taktickou úroveň
-

FM na taktické úrovni

- ❑ implementování a monitorování strategických směrnic
 - ❑ připravují se obchodní a rozpočtové plány
 - ❑ optimalizuje se používání zdrojů
 - ❑ definují se SLA a KPI (Key performance indicators) pro jednotlivé služby
 - ❑ komunikace s poskytovateli služeb na taktické úrovni
 - ❑ řízení projektů, procesů a dohod
-

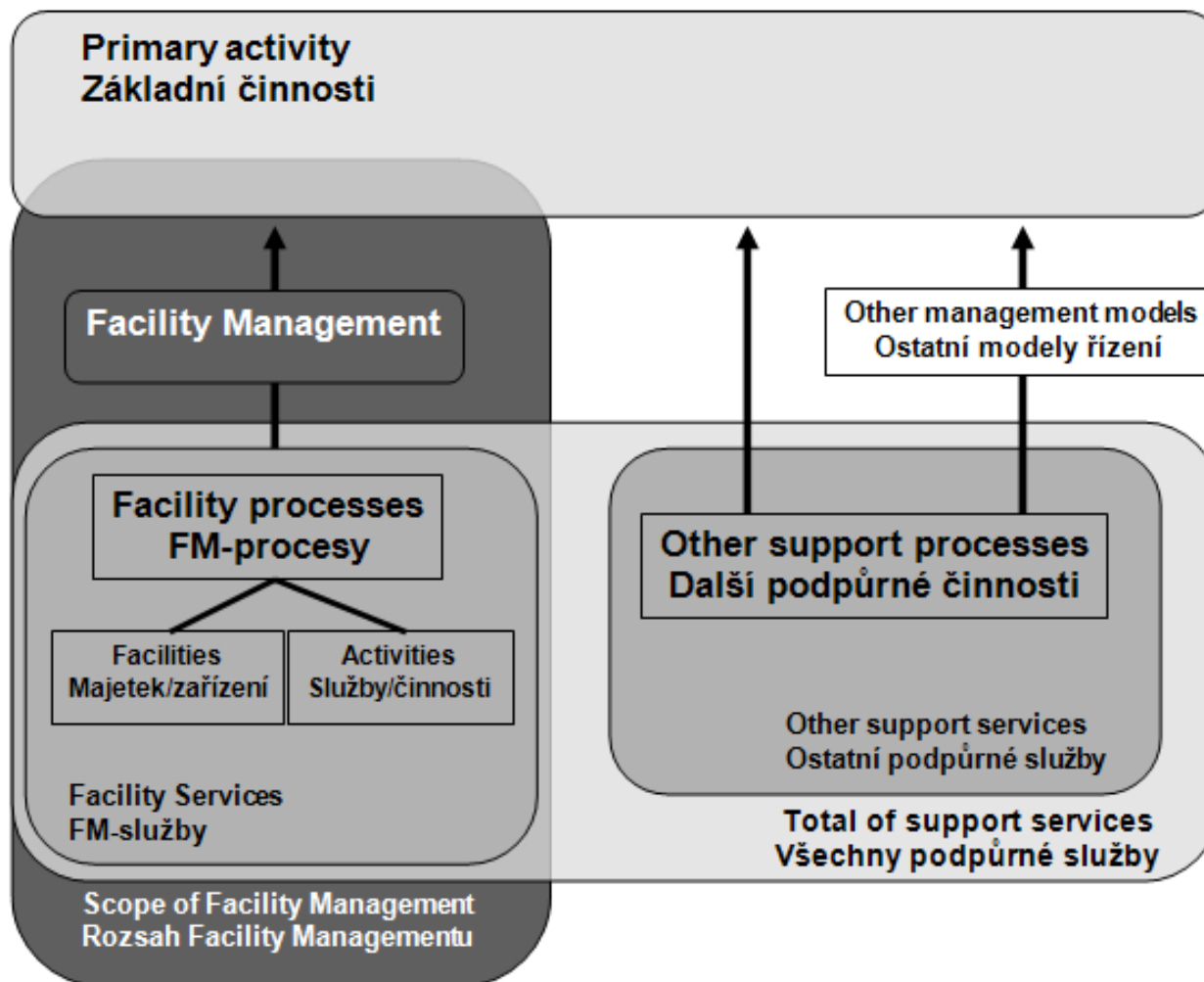
FM na strategické úrovni

- ❑ dosáhnout dlouhodobých cílů organizace
 - ❑ definovat FM – v souladu se strategií organizace
 - ❑ vypracování příručky pro prostor, majetek, procesy a služby
 - ❑ iniciovány smlouvy o úrovni služeb (SLA)
 - ❑ sbíhají se sem agregované KPI
 - ❑ analyzován vliv podpůrných činností na primární aktivity
 - ❑ celkový dohled nad celou FM organizací
-

Cíle efektivního Facility Managementu

- ❑ podporovat integraci procesů různých služeb
- ❑ zjednodušovat vazby mezi strategickou, taktickou a provozní úrovní
- ❑ zajišťovat stálou komunikaci (zdola nahoru a naopak)
- ❑ rozvíjet a kultivovat vztahy a partnerství mezi klienty/koncovými uživateli a dodavateli/poskytovateli služeb
- ❑ podporovat propojení mezi historickými skutečnostmi, stávajícím stavem a budoucími požadavky

Struktura facility managementu



Hlavní skupiny FM

■ Prostor a infrastruktura

- Ubytování - návrh a konstrukce, správa, údržba, renovace ...
- Pracoviště - návrh a ergonomie pracoviště, stěhování, vybavení
- Technická infrastruktura – energetický management, provoz a údržba TZB, odpadové hospodářství, osvětlení ...
- Úklid – úklid, čištění, mytí skel, venkovní úklid a zimní služby

■ Lidé a organizace

- Zdraví, ochrana a bezpečnost - bezpečnostní management, přístupové systémy, požární ochrana a prevence ...
 - Péče o uživatele objektů - sekretářské a recepční služby, help desk, stravování, pracovní oděvy ...
 - ICT - správa a podpora PC, datové a tel. sítě, IT bezpečnost ...
 - Logistika – vnitřní pošta, tisky, vozový park, skladování...
-

Prínosy FM

- Úspora provozních nákladů
 - v krátkodobém horizontu (do roka) – 5-15%
 - v dlouhodobém až 30%
 - odstranění duplicit a nerentabilních služeb
 - snížení energetické náročnosti
 - efektivnější využití ploch
 - efektivnější využití kancelářské a IT techniky
 - menší poruchovost
 - rychlejší reakční doby (obnovení plného využití zařízení)
 - snížení nemocnosti – čistší a zdravější prostředí
-

Výhody FM

- ❑ uvolnění kapacit hlavnímu předmětu podnikání
 - ❑ získání výhody nízkých nákladů v celém hodnotovém řetězci
 - ❑ zeštíhlení organizační struktury
 - ❑ odpovědnost za zajištění podpůrných činností přechází na dodavatele
 - ❑ snížení počtu vlastních pracovníků
 - ❑ zvýšení kontroly a prověření spektra podpůrných činností – objevení rezerv (prostorové, procesní)
-

Facility manažer

- ❑ řídicí pracovník, který se zabývá podpůrnými činnostmi
 - ❑ stojí v čele útvaru (správa majetku, budov, objektů nebo řízení podpůrných činností)
 - ❑ odpovídá za plnění úkolů
 - ❑ primárním posláním je vyladit vazby mezi „3P“
 - ❑ znalosti principů obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd
 - ❑ dokonale pochopit potřeby základního obchodního nebo výrobního procesu
-

Typy facility managera

- Facility manažer společnosti
 - partner na straně klienta
 - zná detailně core business
 - koncepci, strategii, plánování a controlling

 - Facility manažer dodavatelské společnosti
 - garantem bezchybného chodu podpůrných činností
-

Facility manager ve struktuře řízení

- Liniový facility manageri (operativní)
 - na úrovni středisek, provozů, objektů
 - vedení při plnění každodenních úkolů
 - vykonávají kontrolu, napravují chyby, řeší problémy
 - např. dispečeri speciálních činností – úklid, ostraha, údržba
-

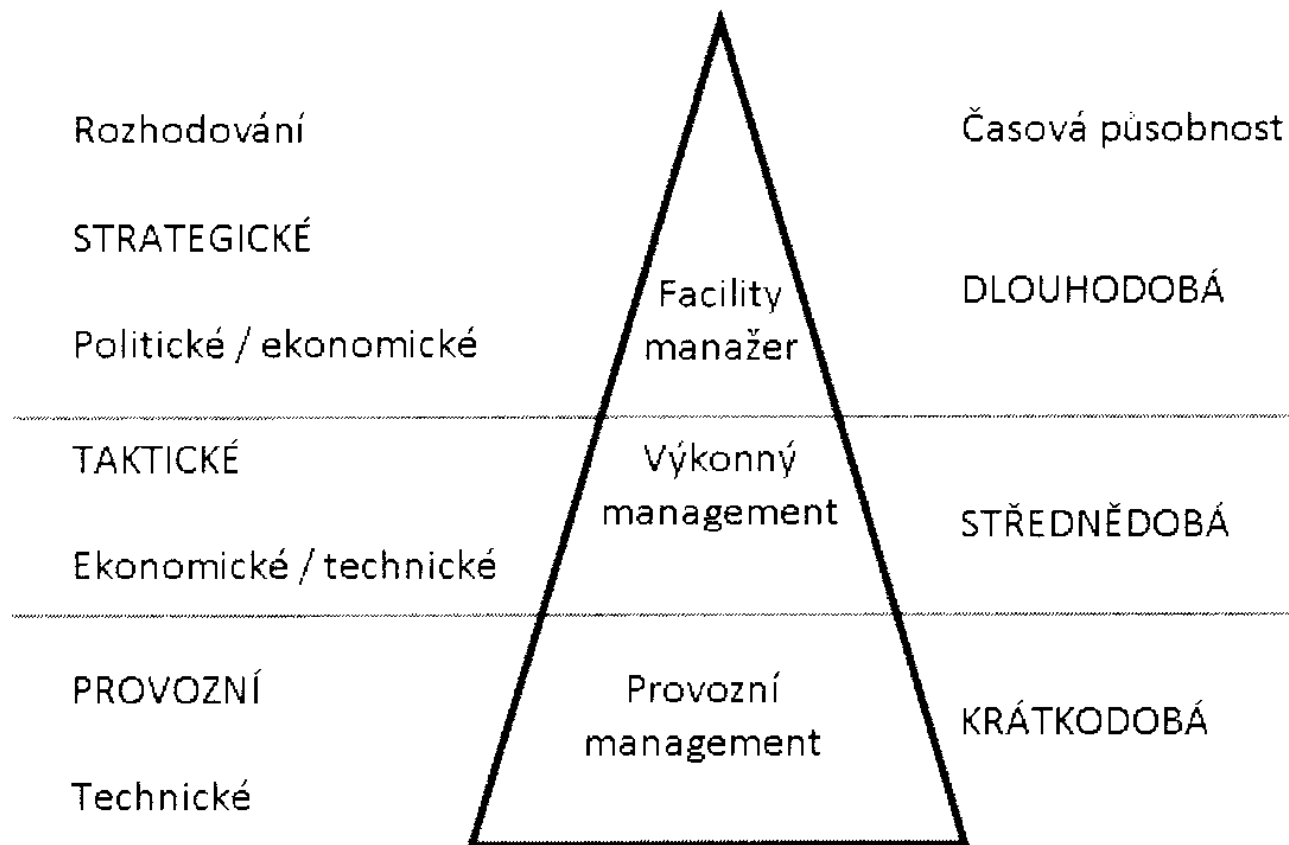
Facility manager ve struktuře řízení

- Střední facility manageři (taktičtí)
 - řízení liniiových manažerů (případně i řadových pracovníků)
 - objektový manažer, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí útvaru
 - koordinují vykonávané úkoly v souladu s plány a strategickými cíli organizace
-

Facility manager ve struktuře řízení

- Vrcholoví facility manažeři (TOP)
 - odpovídají za celkovou výkonnost FM-firmy
 - generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů
 - formulují organizační strategie
 - organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů
-

Postavení facility managera ve firmě



Komunikace facility managera s klientem

- naslouchání
 - pochopit názory vedení – naučit se jejich řeči
 - není to jejich a náš pohled na věc
 - prodat svůj úspěch
 - vést si evidenci o úspěších a prezentovat je klientovi
 - vědět jak lobovat
-

Komunikace facility managera s klientem

- návrat investic
 - pořizené investice podložit čísly, jak se ovlivní ziskovost
 - přidaná hodnota
 - jaká je přidaná hodnota FM v relaci s cíli firmy
 - spokojenost zákazníků
 - sledovat spokojenost a získat odezvu
 - identifikovat místa pro zlepšení
-

Osnova certifikačních zkoušek dle IFMA

	FM procesy	Rozsah působnosti
1	Provoz a údržba	Dozor nad pořizováním, instalací, provozem, údržbou a odstraňováním technických systémů budov
		Management údržby konstrukčních prvků budov a interiérů
		Dozor nad pořizováním, montáží, provozem, údržbou a odstraňováním nábytku a zařízení
		Dozor nad pořizováním, instalací, provozem, údržbou a odstraňováním terénních úprav a venkovních prvků (exteriéru)
2	Nemovitosti	Příprava, řízení a implementace hlavního plánu správy nemovitosti
		Organizování a řízení správy nemovitého majetku
3	Lidské faktory a faktory prostředí	Rozvoj a zavedení praktik na podporu a pro ochranu zdraví a bezpečnosti osob a věcí, pro kvalitu životního prostředí, pracovního prostředí a organizační efektivitu
		Organizace a řízení přípravy na nouzové postupy

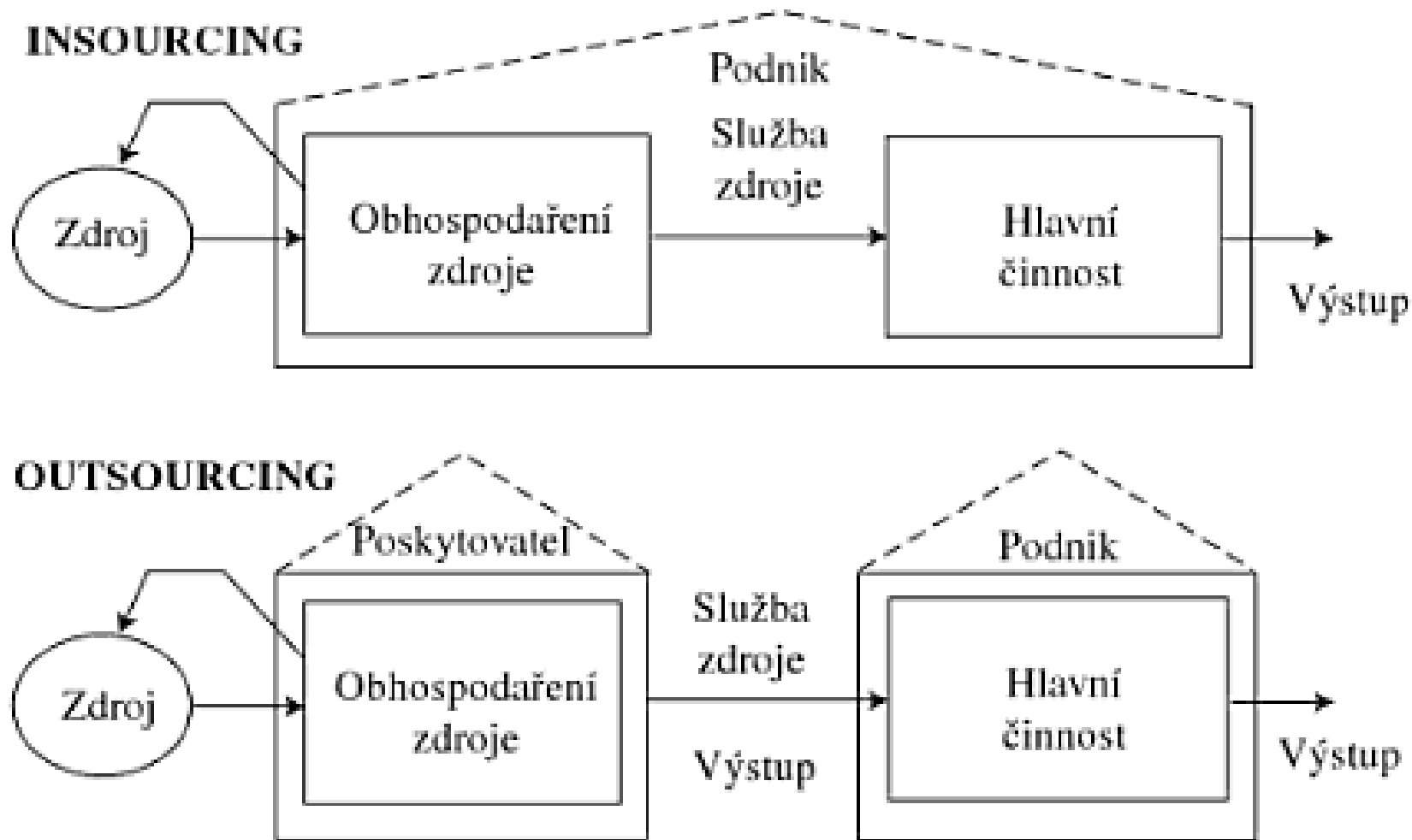
Osnova certifikačních zkoušek dle IFMA

4	Plánování	Vytváření plánů zařízení
		Naplánování a řízení všech fází projektů
		Organizace a řízení plánování a navrhování projektů, projektování
		Organizace a řízení stavebních prací a stěhování
5	Funkce zařízení	Nadefinování a naplánování funkčnosti zařízení
		Vedení personálu, který má zařízení obsluhovat
		Řízení pořizování zařízení
		Organizace a řízení provozu zařízení (servisy)
6	Finance	Zajištění a řízení financování provozu (rozpočet a sledování ekonomiky provozu)
7	Řízení kvality a inovace	Řízení procesu posouzení kvality služeb a efektivity zařízení
		Řízení procesu metodou benchmarking
		Řízení kontrolních procesů a jejich vyhodnocování (auditů)
		Podpora rozvoje FM služeb prostřednictvím inovací a zdokonalování zařízení a kvalitnějších služeb
8	Komunikace	Rozvoj efektivnější komunikace

Outsourcing

- časově vymezený proces vyčleňování určité podnikové činnosti mimo podnik s následným zajišťováním této činnosti externím dodavatelem, přičemž výsledky této činnosti podnik dále využívá ve svém výrobním procesu
 - FM je prostředí pro řízení outsourcingu
-

Princip insourcingu a outsourcingu



Využívání outsourcingu (v %)

Podpůrné činnosti, které jsou předmětem Outsourcingu	USA	Evropa
Vedení mezd, fakturace a zpracování závazků	74	48
Podpora IT a IS	45	70
Daňové záležitosti	54	59
Správa zaměstnaneckých výhod a nároků	70	29
Poradenské služby	39	34
Účetnictví (kromě základních operací)	22	38
Řízení rizik	32	18
Interní audit	34	16
Personální záležitosti	19	30
Správa majetku	17	22
Právní služby (se vztahem k financím)	43	42
Jiné podpůrné procesy	3	3

Nejčastější motivace organizací k outsourcingu

- úspora nákladů
 - strategická flexibilita
 - větší koncentrace na podstatu podnikání
 - zlepšená kvalita služeb
 - přístup k lepším schopnostem a technologiím
 - efektivnější a transparentnější procesy
-

Kdy outsourcovat?



Kdy outsourcovat?

- (1) běžná opakující se činnost – převést na jinou společnost, která se na ní specializuje
 - (2) opakující se specifická činnost - ponechat, těžko budeme jinde hledat požadovanou kvalitu a cenu
 - (3) běžná a jen zřídka - někoho najmout
 - (4) specifická a jen zřídka - využít služeb konzultačních firem
-

Insourcing – silné stránky

- ❑ přímé řízení
 - ❑ sdílení know-how s pracovníky v základní činnosti
 - ❑ rychlá a bezpečná komunikace uvnitř firmy
 - ❑ možnost zastupitelnosti pracovníky ze základní činnosti (mimořádná)
 - ❑ snížení rizika vynesení citlivých informací
 - ❑ historická kontinuita
 - ❑ snazší řízení rizik provázáním s celopodnikovým systémem
-

Insourcing – slabé stránky

- ❑ vysoké personální náklady
 - ❑ neprůhledná nákladovost
 - ❑ menší přehled v moderních postupech
 - ❑ nutnost vzdělávání v non-core profesích
 - ❑ nejasnost kompetencí
 - ❑ nutnost držet personální rezervy
 - ❑ podceňování FM z nejvyššího managementu
 - ❑ malá ochrana FM úseku před tlaky na šetření
-

Outsourcing – silné stránky

- ❑ snížení vlastního počtu pracovníků
 - ❑ vysoká profesionalita v FM profesích – sledování nejnovějších trendů
 - ❑ efektivnější využití drahé techniky
 - ❑ smluvně vyjasněné kompetence
 - ❑ přehledné náklady za FM
 - ❑ odpadá nutnost vzdělávání v oboru
 - ❑ vedení vnímá význam FM
-

Outsourcing – slabé stránky

- ❑ komunikace pracovníků odlišných firem – klient x poskytovatel
 - ❑ slabší kontrola rizik
 - ❑ často nedostatečná specifikace potřeb
 - ❑ nepřímé monitorování jednotlivých úkonů
 - ❑ zvýšené nároky na kvalitní komunikaci mezi facility managery klienta a poskytovatele
-

Formy outsourcingu

- částečný outsourcing
 - např. IT služby – jedna firma vlastní HW a SW licence, provoz řeší jiná firma
- komplexní outsourcing
 - kompletní zajištění včetně provozu



Co učinit před vlastním outsourcingem

- znát hlavní předmět podnikání
 - znát finanční plán společnosti
 - znát kvalitu a možnosti vlastních zaměstnanců
 - definovat plán outsourcingu
 - vybrat poskytovatele FM-služeb
 - uzavřít detailní smlouvu (SLA)
-

Implementace outsourcingu

- implementovat outsourcing
 - stanovit a dodržet krátkodobé i dlouhodobé termíny implementace
 - vyhodnotit průběh a zapracovat do činností
 - vytvořit „jeden tým“
 - hodnocení poskytovatele
 - KPI – Key performance indicators
 - periodicky vyhodnocovat požadavky na poskytovatele
-

Metody zefektivnění outsourcingu

■ Offshoring

- ❑ vyčlenění nějaké aktivity nebo aktivit v rámci jedné společnosti do jiné země
 - ❑ nižší ceny vstupů - mzdové náklady, energie, půda, nájem
 - ❑ daňová optimalizace
 - ❑ pracovní doba
 - ❑ nedostupnost technologií v dané zemi
 - ❑ odhadnout možný vývoj v následujících letech – podmínky se mohou časem změnit
-

Metody zefektivnění outsourcingu

- Centra sdílených služeb (CSS)
 - seskupení podpůrných procesů a nestrategických aktivit napříč celou organizací do samostatné organizační jednotky
 - např. zákaznické linky či reklamačního oddělení pro mezinárodní korporace
 - samostatná právní jednotka poskytující podpůrné služby zakládající organizaci i ostatním obchodním jednotkám na tržním principu
 - standardizace procesů, optimalizace investic, vyšší efektivita a kvalita služeb
-

Metody zefektivnění outsourcingu

- Business Process Outsourcing (BPO)
 - dynamický či transformační outsourcing
 - poskytovatel externí služby nejenom tuto službu řídí a provozuje, ale neustále ji vylepšuje a optimalizuje - best practice přizpůsobuje měnícím se požadavkům trhu
 - vyšší flexibilita celé společnosti
 - důraz je kladený na obchodní výsledky
 - maximalizace výkonnosti, spíše než úspora nákladů
-

Děkuji za pozornost!

Daniel Macek, email: daniel.macek@fsv.cvut.cz
