

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA

ICS 03.080.99; 91.140.01 **Březen 2014**

Facility management –
Část 5: Návod na procesy ve facility managementu

ČSN
EN 15221-5
76 2101

Facility Management – Part 5: Guidance on Facility Management processes

Facilities management – Partie 5: Guide relatif au développement et à l'amélioration des processus

Facility Management – Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse

Tato norma je českou verzí evropské normy EN 15221-5:2011. Překlad byl zajištěn Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the European Standard EN 15221-5:2011. It was translated by the Czech Office for Standards, Metrology and Testing. It has the same status as the official version.

Nahrazení předchozích norem

Touto normou se nahrazuje ČSN EN 15221-5 (76 2001) z dubna 2012.

Národní předmluva

Změny proti předchozí normě

Proti předchozí normě dochází ke změně způsobu převzetí EN 15221-5:2011 do soustavy norem ČSN. Zatímco ČSN EN 15221-5 z dubna 2012 převzala EN 15221-5:2011 schválením k přímému používání jako ČSN, tato norma ji přejímá překladem.

Informace o citovaných dokumentech

EN 15221-1:2006 zavedena v ČSN EN 15221-1:2014 (76 2101) Facility management – Část 1: Termíny a definice

EN 15221-3 zavedena v ČSN EN 15221-3 (76 2101) Facility management – Část 3: Návod na kvalitu ve facility managementu

EN 15221-4 zavedena v ČSN EN 15221-4 (76 2101) Facility management – Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu

Související ČSN

ČSN EN 15221-2 (76 2101) Facility management – Část 2: Návod na přípravu smluv o facility managementu

ČSN EN 15221-6 (76 2101) Facility management – Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu

ČSN EN 15221-7 (76 2101) Facility management – Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti

ČSN EN ISO 9000 (01 0300) Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

ČSN EN ISO 9001 (01 0321) Systémy managementu kvality – Požadavky

ČSN ISO 10014 (01 0335) Management kvality – Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů

ČSN ISO 5807 (36 9011) Zpracování informací – Dokumentační symboly a konvence pro vývojové diagramy toku dat, programu a systému, síťové diagramy programu a diagramy zdrojů systému

Vysvětlivky k textu převzaté normy

V textu překladu této evropské normy se některé termíny obsahující „facility management“ pro zjednodušení používají ve zkrácené podobě. Zde je jednotlivým zkráceným termínům přiřazena jejich úplná podoba, anglický termín je uveden v závorce kurzivou.

FM-model model facility managementu (*Facility Management model*)

FM-oddělení oddělení facility managementu (*Facility Management department*)

FM-požadavek požadavek facility managementu (*Facility Management requirement*)

FM-proces proces ve facility managementu (*Facility Management process*)

FM-produkt produkt facility managementu (*Facility Management product*)

FM-smlouva smlouva o facility managementu (*Facility Management agreement*)

FM-standard standard facility managementu (*Facility Management standard*)

FM-strategie strategie facility managementu (*Facility Management strategy*)

FM-tým tým facility managementu (*Facility Management team*)

Upozornění na národní poznámky

Do normy byly k obecnému úvodu a k tabulce A.1 doplněny národní poznámky.

Vypracování normy

Zpracovatel: HEIN CONSULTING, s. r. o., IČ 45809453, Ing. Ondřej Štrup

Pracovník Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví: Ing. Jan Kolomazník

EVROPSKÁ NORMA EN 15221-5
EUROPEAN STANDARD

NORME EUROPÉENNE
EUROPÄISCHE NORM Říjen 2011

ICS 03.080.99; 91.140.01

Facility management -
Část 5: Návod na procesy ve facility managementu

Facility Management -
Part 5: Guidance on Facility Management processes

Facilities management -
Partie 5: Guide relatif au développement
et à l'amélioration des processus

Facility Management -
Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse

Tato evropská norma byla schválena CEN dne 2011-07-08.

Členové CEN jsou povinni splnit vnitřní předpisy CEN/CENELEC, v nichž jsou stanoveny podmínky, za kterých se musí této evropské normě bez jakýchkoliv modifikací dát status národní normy.

Aktualizované seznamy a biblio-

grafické citace týkající se těchto národních norem lze obdržet na vyžádání v Řídicím centru CEN-CENELEC nebo u kteréhokoliv člena CEN.

Tato evropská norma existuje ve třech oficiálních verzích (anglické, francouzské, německé). Verze v každém jiném jazyce přeložená členem CEN do jeho vlastního jazyka, za kterou zodpovídá a kterou notifikuje Řídicímu centru CEN-CENELEC, má stejný status jako oficiální verze.

Členy CEN jsou národní normalizační orgány Belgie, Bulharska, České republiky, Dánska, Estonska, Finska, Francie, Chorvatska, Irska, Islandu, Itálie, Kypru, Litvy, Lotyšska, Lucemburska, Maďarska, Malty, Německa, Nizozemska, Norska, Polska, Portugalska, Rakouska, Rumunska, Řecka, Slovenska, Slovinska, Spojeného království, Španělska, Švédska a Švýcarska.

CEN

Evropský výbor pro normalizaci
European Committee for Standardization
Comité Européen de Normalisation
Europäisches Komitee für Normung

Řídicí centrum: Avenue Marnix 17, B-1000 Brusel

© 2011 CEN Veškerá práva pro využití v jakékoli formě a jakýmkoli prostředky Ref. č.
EN 15221-5:2011 E
jsou celosvětově vyhrazena národním členům CEN.

Obsah
Strana

Contents
Page

Předmluva	5
Obecný úvod pro evropské normy EN 15221-3, EN 15221-4, EN 15221-5 a EN 15221-6	6
Úvod do Návodu na procesy ve facility managementu	9
1 Předmět normy	11
2 Citované dokumenty	11
3 Termíny a definice	11
4 Principy procesů ve facility managementu	13
4.1 Obecně	13
4.2 Souhrn	14
4.3 Základní principy	14
4.4 Procesy ve facility managementu	16
4.5 Struktura FM-procesů	16
5 Vývoj procesů ve facility managementu	21
5.1 Úvod	21
5.2 Význam FM-procesů	23
5.3 FM-procesy na strategické úrovni	24
5.4 FM-procesy na taktické úrovni	36
5.5 FM-procesy na provozní úrovni	39
6 Posuzování FM-procesů	54
6.1 Úvod	54
6.2 Principy organizace FM	54
6.3 Krok 1: Ověření souladu FM-procesů se strategií organizace	54
6.4 Krok 2: Kontrola vazeb mezi FM-procesy	55
6.5 Krok 3: Kontrola použitých dat/informací	56
6.6 Krok 4: Kontrola pracovních postupů	56
6.7 Krok 5: Ověření kontroly FM-procesů	57
Příloha A (informativní) Příklady generických procesů	58
Příloha B (informativní) Kontrolní seznam	66
Bibliografie	67

Předmluva

Tento dokument (EN 15221-5:2011) vypracovala technická komise CEN/TC 348 *Facility management*, jejíž sekretariát zajišťuje NEN.

Této evropské normě je nutno nejpozději do dubna 2012 dát status národní normy, a to buď vydáním identického textu, nebo schválením k přímému používání, a národní normy, které jsou s ní v rozporu, je nutno zrušit nejpozději do dubna 2012.

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. CEN [a/nebo CENELEC] nelze činit odpovědným za identifikaci jakéhokoliv nebo všech patentových práv.

Tato evropská norma je částí souboru norem EN 15221 „*Facility management*“, který se skládá z následujících částí:

- Část 1: *Termíny a definice*

Část 2: *Návod na přípravu smluv o facility managementu*

Část 3: *Návod na kvalitu ve facility managementu*

Část 4: *Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu*

Část 5: *Návod na procesy ve facility managementu*

Část 6: *Měření ploch a prostorů ve facility managementu*

- Část 7: *Směrnice pro benchmarking výkonnosti*

Foreword

Common Introduction for the European Standards EN 15221-3, EN 15221-4, EN 15221-5 and EN 15221-6

Introduction to Guidance on Facility Management Processes

1 Scope

2 Normative references

3 Terms and definitions

4 Principles of Facility Management processes

4.1 General

4.2 Summary

4.3 Basic principles

4.4 Facility management processes

4.5 Structure of FM Processes

5 Developing Facility Management Processes

5.1 Introduction

5.2 The importance of Facility Management processes

5.3 Facility Management processes at a strategic level

5.4 Facility Management processes at a tactical level

5.5 Facility Management processes at operational level

6 Assessing Facility Management processes

6.1 Introduction

6.2 Principles of FM organisation

6.3 Step 1: Check the alignment of FM processes with the organisations strategy

6.4 Step 2: Check the connections between the FM processes

6.5 Step 3: Check the used data / information

6.6 Step 4: Check the workflows

6.7 Step 5: Check the controlling of FM processes

Annex A (informative) Examples of generic processes

Annex B (informative) Checklist

Foreword

This document (EN 15221-5:2011) has been prepared by Technical Committee CEN/TC 348 “Facility Management”, the secretariat of which is held by NEN.

This European Standard shall be given the status of a national standard, either by publication of an identical text or by endorsement, at the latest by April 2012, and conflicting national standards shall be withdrawn at the latest by April 2012.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. CEN [and/or CENELEC] shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

This European Standard is one of the series EN 15221 “*Facility Management*” which consists of the following parts:

Part 1: Terms and definitions

Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements

Part 3: Guidance on quality in Facility Management

Part 4: Taxonomy, Classification and Structures in Facility Management

Part 5: Guidance on Facility Management processes

Part 6: Area and Space Measurement in Facility Management

Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking

Podle vnitřních předpisů CEN/CENELEC jsou tuto evropskou normu povinny zavést národní normalizační organizace následujících zemí: Belgie, Bulharska, České republiky, Dánska, Estonska, Finska, Francie, Chorvatska, Irska, Islandu, Itálie, Kypru, Litvy, Lotyšska, Lucemburska, Maďarska, Malty, Německa, Nizozemska, Norska, Polska, Portugalska, Rakouska, Rumunská, Řecka, Slovenska, Slovinska, Spojeného království, Španělska, Švédska a Švýcarska.

Obecný úvod pro evropské normy EN 15221-3, EN 15221-4, EN 15221-5 a EN 15221-6

V roce 2002 byl dán počáteční podnět k vytvoření evropské normy pro účely benchmarkingu ve facility managementu. Brzy se ukázalo, že k dosažení tohoto cíle bude nutné vypracovat a vydat předběžné normy. Prvními výsledky tohoto procesu byly normy EN 15221-1:2006 a EN 15221-2:2006. Na základě diskusí během zpracovávání těchto norem bylo učiněno rozhodnutí vyvinout čtyři nové evropské normy pro kvalitu, taxonomii (systematiku), procesy a měření.

Po realizaci těchto šesti norem bylo možné přikročit k vývoji evropské normy pro benchmarking prEN 15221-7.

Normy EN 15221-3, EN 15221-4, EN 15221-5 a EN 15221-6 byly vyvinuty, přijaty a odsouhlaseny jako soubor zásad, podporující přístup facility managementu v EN 15221-1 tak, aby byla zajištěna konzistence. Jsou zapracovány v hlavních principech systému managementu založeného na procesech, na jejichž základě jsou tyto normy založeny.

FM-model uvedený v EN 15221-1 je znázorněn níže.

According to the CEN/CENELEC Internal Regulations, the national standards organizations of the following countries are bound to implement this European Standard: Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland and the United Kingdom.

Common Introduction for the European Standards EN 15221-3, EN 15221-4, EN 15221-5 and EN 15221-6

In 2002 the initiative was taken to establish a European Standard for Facility Management benchmarking purposes. It was soon recognized that to reach this objective, preliminary standards had to be elaborated and published. The first result of that process was the standards EN 15221-1:2006 and EN 15221-2:2006. Based on the discussions in the development of those two standards the decision was made to develop four new European Standards for Quality, Taxonomy, Processes and Measurement.

After the realization of those six standards it was possible to pursue developing a European Standard for Benchmarking prEN 15221-7.

The standards, EN 15221-3, EN 15221-4, EN 15221-5 and EN 15221-6 have been developed, adopted and agreed as a set of principles, underlying the Facility Management approach on EN 15221-1, to ensure consistency. These are incorporated in the basic principles of a process-based management system, upon which these standards are founded.

The FM-model of EN 15221-1 is shown below.



Model podle EN 15221-1:2006^{NP)}

Tyto normy jsou také postaveny na široce uznávaných principech managementu, konkrétně na hodnotovém řetězci (Porter, M E, (1993), „Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon“, Free Press, New York)^{NP)} a kontrole kvality (PDCA – Plánuj, Dělej, Kontroluj, Jednej); Deming, W E (1986) „Out of the Crisis“, MIT, Cambridge). Odkaz na ISO 10014:2006 *Management kvality – Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů*.

Zásady Demingova cyklu (PDCA) jsou základem všech výše uvedených norem, ale v každé jsou uplatňovány v různém měřítku a různé hloubce. V podstatě jsou zavedeny různé typy PDCA cyklů v závislosti na vymezeném období (např. dlouhodobé, krátkodobé).

Tyto normy jsou navrženy v souladu se souborem norem EN ISO 9000 pro systémy managementu kvality a zavádí specifické návody týkající se určitých pojmů a využívání procesního přístupu k systémům managementu v oblasti facility managementu.

Model EN 15221-1:2006

These standards also build on widely accepted management principles, in particular value chain (Porter, M E, (1985), “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York) and quality control (PDCA (Plan, Do, Check, Act). Deming, W E (1986), “Out of the Crisis”, MIT, Cambridge). Reference to ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*.

The principles of the Deming cycle (PDCA) underpin all of the standards but are applied to a different extent and depth in each. In fact there are different types of PDCA cycles depending of the term (e.g. long-term, short-term).

These standards align to EN ISO 9000 family of standards for Quality Management Systems and applies specific guidance on the concepts and use of a process-based approach to management systems to the field of Facility Management.

Termín „facility služby“ je používán jako generické pojmenování v normách. Termín „normované facility produkty“ se vztahuje k „normovaným facility službám“ definovaným a popsáným v EN 15221-4, *Facility Management – Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu*.

Jednotlivé státy mohou rozhodnout o nahrazení termínu „produkt“ termínem „služba“, pokud uváží, že je to důležité pro správné přijetí a používání těchto norem v jejich zemi.

Cílem všech těchto norem je poskytnout obecný návod organizacím v oblasti facility managementu (FM) pro rozvoj a zdokonalení jejich FM-procesů tak, aby podpořily primární činnosti těchto organizací. Toto umožní organizační rozvoj, inovace a zdokonalování a zformuje základy pro další odborný rozvoj FM a zlepšení jeho pozice v Evropě. Proto jsou zde uvedeny generické příklady s cílem pomoci organizacím.

Tyto normy kladou základy práce, která musí být nadále rozšiřována v oblasti rozvoje FM, jako např. norma pro benchmarking prEN 15221-7.

Úvod do Návodu na procesy ve facility managementu

Cílem této normy je poskytnout obecný návod všem zúčastněným stranám zabývajícím se facility managementem (FM), zejména poskytovatelům a jejich klientům, na rozvoj a zlepšování jejich procesů pro podporu primárních činností. To umožní organizační rozvoj, inovace, zdokonalování, a zformuje základy pro další odborný rozvoj FM a zlepšení jeho pozice v Evropě.

Facility management je definován v EN 15221-1:2006, *Facility management – Termíny a definice*, jako „integrace procesů v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastních primárních činností“. Znění této definice je založeno na systémovém přístupu k managementu založeném na procesech (jak je definován v řadě norem EN ISO 9000).

Další vývoj evropských norem ve facility managementu, založených na normě EN 15221-1:2006, bude proto založen na lepším pochopení souvisejících procesů a mechanismů jejich integrace. Tyto procesy je potřeba identifikovat, popsat, zmapovat a vytvořit jejich model za účelem zpracování rámce pro FM.

Tato norma stanovuje základy pro další práci na vývoji norem facility managementu a dále rozvíjí procesy týkající se FM-smluv popsáné v EN 15221-1:2006. Návod uvedený v této normě stanovuje pro FM-procesy potřebu začít analýzou a vytvořením jasného povědomí o organizaci klienta a jejich primárních procesech jako podklad pro vývoj FM-strategie. Z těchto podkladů plynou všechna hlavní rozhodnutí na cestě ke konečné specifikaci úrovně služeb a kvality, výběru dodavatelského modelu, případně přípravě náležitě podoby zadání a smlouvy.

The term “facility services” is used as a generic description in the standards. The term “standardized facility products” refers to the “standardized facility services” defined and described in EN 15221-4, *Facility Management – Part 4: Taxonomy, Classification and Structures in Facility Management*.

Countries can decide to substitute the term “product” into “service”, when they consider that it is important for a good acceptance and use of the standards in their own country.

The aim of all the standards is to provide guidance to Facility Management (FM) organizations on the development and improvement of their FM processes to support the primary activities. This will support organizational development, innovation and improvement and will form a foundation for the further professional development of FM and its advancement in Europe. Therefore generic examples are provided in the standard to assist organizations.

These standards lay the foundation of the work that has to be done further more in developing Facility Management, for e.g. benchmark standards prEN 15221-7.

Introduction to Guidance on Facility Management Processes

The aim of the standard is to provide guidance to all stakeholders concerned by Facility Management (FM), especially providers and their clients on the development and improvement of their processes to support the primary activities. This will support organisational development, innovation and improvement and will form a foundation for the further professional development of FM and its advancement in Europe.

Facility Management is defined in EN 15221-1:2006, *Facility Management – Terms and definitions* as the “integration of processes within an organisation to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of primary activities”. Underlying this definition is a process-based, management systems approach, as defined in the EN ISO 9000 series.

Further development of European Standards in Facility Management, based on EN 15221-1:2006 will rely therefore on a better understanding of the processes involved and the mechanisms for their integration. These processes need to be identified and described, mapped and modelled to produce a framework for Facility Management.

This standard lays the foundations of further work in developing Facility Management standards and further develops the processes involved in creating FM agreements as described within EN 15221-1:2006. The guidance provided in this standard established the need for the FM processes to start with analysing and having a clear picture of the client organisation and its primary processes as a basis for the development of the FM strategy. All major decisions along the route to final specification of service levels and qualities, choice of delivery model and eventually preparation of the appropriate form of procurement and agreements flow from this basis.

Tato norma byla vyvinuta jako jedna ze čtyř nových norem a z důvodu zajištění konzistence převzala dohodnutý soubor principů, na nichž je založen přístup k facility managementu. Tyto principy jsou součástí základních principů systému managementu založeného na procesech, na němž je tato norma založena.

Tato norma je navržena v souladu se skupinou norem EN ISO 9000 pro systémy managementu kvality a uplatňuje specifický návod na určité pojmy a na využití systému managementu založeného na procesech na oblast FM. Tato norma je rovněž postavena na široce uznávaných zásadách managementu, konkrétně na hodnotovém řetězci (Porter, 1985) a řízení kvality (Deming, 1986), které tvoří základ systémů managementu založených na procesech.

Procesní přístup popsáný v této normě by měl být široce použitelný napříč členskými zeměmi EU. Proto musí vycházet z existujícího modelu podle dřívější normy (EN 15221-1:2006), zachovávat obecnost, nepředepisovat a umožnit společnostem a organizacím přizpůsobit si ho svým vlastním procesům.

Při uplatňování této normy by organizace měly být schopné pochopit důležitost FM-procesů pro svou efektivitu a měly by chápat potřebu posuzování vyspělosti svých existujících procesů. Toto poskytne základy pro rozvoj a zlepšování FM-procesů pomocí důsledného přístupu k managementu založeného na procesech. V této normě jsou uvedeny obecné příklady s cílem pomoci organizacím.

FM-procesy jsou v organizaci integrovány ve třech úrovních – provozní, taktické a strategické. Dohody o výstupech těchto procesů mají být také uzavírány na těchto třech úrovních: dohody s koncovými uživateli na provozní úrovni, dohody s obchodními jednotkami na taktické úrovni a dohody s vrcholovým vedením (členy představenstva, výkonnými řediteli) na strategické úrovni.

Reference:

Porter, M E, (1985), „Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance“, Free Press, New York;
Deming, W E (1986), „Out of the Crisis“, MIT, Cambridge.

1 Předmět normy

Tato evropská norma poskytuje FM-organizacím návod na rozvoj a zlepšování jejich procesů za účelem podpory primárních procesů (předmětu podnikání).

Tato norma zároveň nastavuje základní principy, popisuje generické FM-procesy na vyšších úrovních, uvádí strategické, taktické a provozní procesy a uvádí příklady pracovních postupů.

Tato norma vychází z pohledu primárních procesů a poptávky a je určena pro všechny zainteresované strany v FM-procesech.

This standard has been developed as one of four new standards and adopted an agreed set of principles, underlying the Facility Management approach, to ensure consistency. These are incorporated in the basic principles of a process-based management system upon which this standard is founded.

The standard aligns to EN ISO 9000 family of standards for Quality Management Systems and applies specific guidance on the concepts and use of a process-based approach to management systems to the field of Facility Management. The standard also builds on widely accepted management principles, in particular value chain (Porter, 1985) and quality control (Deming, 1986) which underlie process-based management systems.

The process approach, described in this standard, should be widely applicable across the European member countries. In order to do this they must build from the existing model in the previous standard (EN 15221-1:2006), be generic, and should not be too prescriptive and enable companies and organisations to adapt them to their own processes.

Through applying the standard, organisations should be able to understand the importance of facility management processes to their effectiveness and understand the need to assess the maturity of their existing processes. This will provide a basis for developing and improving the facilities management processes through a consistent, process-based management approach. Generic examples are provided in the standard to assist organisations.

Facility management processes are integrated at three organisational levels – operational, tactical and strategic. Agreements about the outcomes of these processes need also to be made at these three levels: operational agreements with end-users, tactical agreement with business units and strategic agreement with the senior management group (board, managing directors).

References:

Porter, M E, (1985), „Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance“, Free Press, New York;
Deming, W E (1986), „Out of the Crisis“, MIT, Cambridge.

1 Scope

This European Standard provides guidance to FM organisations on the development and improvement of their processes to support the primary processes.

This standard also sets out basic principles, describes high-level generic FM processes, lists strategic, tactical and operational processes and provides examples of process workflows.

The standard is written from a primary processes, demand perspective for an audience of all stakeholders in FM processes.

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.