

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA

ICS 03.080.99; 91.140.01 **Leden 2015**

Facility management –
Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti

ČSN
EN 15221-7
76 2101

Facility Management – Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking

Facilities management – Partie 7: Étalonnage comparatif de performance

Facility Management – Teil 7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking

Tato norma je českou verzí evropské normy EN 15221-7:2012. 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 15221-7:2012. 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 15221-7 (76 2101) z dubna 2013.

Národní předmluva

Změny proti předchozí normě

Proti předchozí normě dochází ke změně způsobu převzetí EN 15221-7:2012 do soustavy norem ČSN. Zatímco ČSN EN 15221-7 z dubna 2013 převzala EN 15221-7:2012 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 15221-4:2011 zavedena v ČSN EN 15221-4:2014 (76 2101) Facility management – Část 4: Taxonomie, klasifikace a struktury ve facility managementu

EN 15221-6:2011 zavedena v ČSN EN 15221-6:2014 (76 2101) Facility management – Část 6: Měření ploch a prostorů ve facility managementu

Související ČSN

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

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

ČSN EN 15221-5 (76 2101) Facility management – Část 5: Návod na procesy ve facility managementu

Upozornění na národní poznámky

Do normy byly k článkům 5.4.1, k tabulce B.1, E.2 a F.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. Dženita Sagdati

EVROPSKÁ NORMA EN 15221-7

EUROPEAN STANDARD

NORME EUROPÉENNE

EUROPÄISCHE NORM Říjen 2012

ICS 03.080.99; 91.140.01

Facility management -

Část 7: Směrnice pro benchmarking výkonnosti

Facility Management -

Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking

Facilities management -

Partie 7: Étalonnage comparatif de performance

Facility Management -

Teil 7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking

Tato evropská norma byla schválena CEN dne 2012-08-04.

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

Aktualizované seznamy a bibliografické 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.

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

jsou celosvětově vyhrazena národním členům CEN.

Členy CEN jsou národní normalizační orgány Belgie, Bulharska, Bývalé jugoslávské republiky Makedonie, 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, Švýcarska a Turecka.

Obsah
Strana

Contents
Page

Předmluva	7	Foreword	7
Úvod	8	Introduction	8
1 Předmět normy	10	1 Scope	10
2 Citované dokumenty	10	2 Normative references	10
3 Termíny, definice a zkratky	10	3 Terms, definitions and abbreviations	10
3.1 Termíny a definice	10	3.1 Terms and definitions	10
3.2 Zkratky	12	3.2 Abbreviations	12
4 Typy benchmarkingu	12	4 Benchmarking types	12
4.1 Obecně	12	4.1 General	12
4.2 Obsah benchmarkingu	15	4.2 Benchmarking content	15
4.2.1 Obecně	15	4.2.1 General	15
4.2.2 Strategický benchmarking	15	4.2.2 Strategic benchmarking	15
4.2.3 Procesní benchmarking	16	4.2.3 Process benchmarking	16
4.2.4 Výkonnostní benchmarking	16	4.2.4 Performance benchmarking	16
4.3 Měřítka benchmarkingu	16	4.3 Benchmarking measure	16
4.3.1 Obecně	16	4.3.1 General	16
4.3.2 Kvantitativní benchmarking	16	4.3.2 Quantitative benchmarking	16
4.3.3 Kvalitativní benchmarking	17	4.3.3 Qualitative benchmarking	17
4.3.4 Kombinovaný benchmarking	17	4.3.4 Combination benchmarking	17
4.4 Komparátor benchmarkingu	17	4.4 Benchmarking comparator	17
4.4.1 Obecně	17	4.4.1 General	17
4.4.2 Interní benchmarking	17	4.4.2 Internal benchmarking	17
4.4.3 Konkurenční benchmarking (sektorový benchmarking)	18	4.4.3 Competitor benchmarking (sector benchmarking)	18
4.4.4 Benchmarking napříč sektory	18	4.4.4 Cross-sector benchmarking	18
4.5 Rozsah benchmarkingu	18	4.5 Benchmarking domain	18
4.5.1 Obecně	18	4.5.1 General	18
4.5.2 Lokální benchmarking	18	4.5.2 Local benchmarking	18
4.5.3 Národní benchmarking	18	4.5.3 National benchmarking	18
4.5.4 Mezinárodní benchmarking	18	4.5.4 International benchmarking	18
4.6 Frekvence benchmarkingu	19	4.6 Benchmarking frequency	19
4.6.1 Obecně	19	4.6.1 General	19
4.6.2 Jednorázový benchmarking	19	4.6.2 One-off benchmarking	19
4.6.3 Periodický benchmarking	19	4.6.3 Periodic benchmarking	19
4.6.4 Průběžný benchmarking	19	4.6.4 Continuous benchmarking	19
5 Výstupy benchmarkingu	19	5 Benchmarking outputs	19
5.1 Obecně	19	5.1 General	19
5.2 Finanční ukazatele	20	5.2 Financial benchmarks	20
5.2.1 Obecně	20	5.2.1 General	20
5.2.2 Primární finanční ukazatele	20	5.2.2 Primary financial ratios	20
5.2.3 Sekundární finanční ukazatele	20	5.2.3 Secondary financial ratios	20
5.2.4 Terciární finanční ukazatele	20	5.2.4 Tertiary financial ratios	20
Strana		Page	
5.3 Prostorové ukazatele	21	5.3 Spatial benchmarks	21
5.3.1 Obecně	21	5.3.1 General	21
5.3.2 Primární prostorové ukazatele	21	5.3.2 Primary spatial ratios	21
5.3.3 Sekundární prostorové ukazatele	21	5.3.3 Secondary spatial ratios	21
5.4 Ukazatele životního prostředí	21	5.4 Environmental benchmarks	21
5.4.1 Obecně	21	5.4.1 General	21
5.4.2 Primární environmentální ukazatele	21	5.4.2 Primary environmental ratios	21
5.4.3 Primární energetické ukazatele	21	5.4.3 Primary energy ratios	21
5.4.4 Primární ukazatele spotřeby vody	21	5.4.4 Primary water ratios	21
5.4.5 Primární odpadové ukazatele	21	5.4.5 Primary waste ratios	21
5.4.6 Další environmentální ukazatele	22	5.4.6 Other environmental scores	22
5.5 Ukazatele kvality služby	22	5.5 Service quality benchmarks	22
5.5.1 Obecně	22	5.5.1 General	22
5.5.2 Primární ukazatele kvality služby	22	5.5.2 Primary service quality scores	22
5.5.3 Sekundární ukazatele kvality služby	22	5.5.3 Secondary service quality scores	22
5.6 Ukazatele spokojenosti	22	5.6 Satisfaction benchmarks	22
5.6.1 Obecně	22	5.6.1 General	22
5.6.2 Primární ukazatele spokojenosti	22	5.6.2 Primary satisfaction scores	22
5.6.3 Sekundární ukazatele spokojenosti	22	5.6.3 Secondary satisfaction scores	22
5.7 Výkonnostní ukazatele	23	5.7 Productivity benchmarks	23
5.7.1 Obecně	23	5.7.1 General	23
5.7.2 Primární výkonnostní ukazatele	23	5.7.2 Primary productivity scores	23
6 Proces benchmarkingu	23	6 Benchmarking process	23
6.1 Obecně	23	6.1 General	23
6.2 Přípravná fáze	25	6.2 Preparing phase	25
6.2.1 Obecně	25	6.2.1 General	25
6.2.2 Stanovení cílů (účel a oblast působnosti)	25	6.2.2 Set objectives (purpose and scope)	25
6.2.3 Definování metody (ukazatele a hodnotící kritéria)	26	6.2.3 Define methodology (indicators and benchmarks)	26
6.2.4 Výběr partnerů (vrstevníci a etický kodex)	26	6.2.4 Select partners (peers and code of conduct)	26
6.3 Porovnávací fáze	27	6.3 Comparing phase	27
6.3.1 Obecně	27	6.3.1 General	27
6.3.2 Sběr dat (sběr a ověření)	27	6.3.2 Collect data (collect and validate)	27
6.3.3 Analýza dat (určení a normalizace)	28	6.3.3 Analyse data (determine and normalise)	28
6.3.4 Určení rozdílů (srovnání a vysvětlení)	28	6.3.4 Determine gaps (compare and explain)	28
6.3.5 Zpráva o výsledcích (komunikace a diskuze)	29	6.3.5 Report findings (communicate and discuss)	29
6.4 Fáze zlepšování	29	6.4 Improving phase	29
6.4.1 Obecně	29	6.4.1 General	29
6.4.2 Vývoj akčního plánu (úkoly a milníky)	29	6.4.2 Develop action plan (tasks and milestones)	29
6.4.3 Zavádění plánu (změny a sledování)	29	6.4.3 Implement plan (change and monitor)	29
6.4.4 Přezkoumání procesu (přezkoumání a přenastavení)	30	6.4.4 Process review (review and recalibrate)	30
Příloha A (informativní) Výkonová data	31	Annex A (informative) Performance data	31
Příloha B (normativní) Sběr kontextových dat	36	Annex B (normative) Collecting contextual data	36
Strana		Page	
Příloha C (normativní) Sběr finančních dat	38	Annex C (normative) Collecting financial data	38
C.1 Obecně	38	C.1 General	38
C.2 Obecná účetní pravidla	38	C.2 General accounting rules	38
C.3 Pronajatá versus vlastněná budova	39	C.3 Rented versus owned buildings	39
Příloha D (normativní) Sběr prostorových dat	50	Annex D (normative) Collecting spatial data	50
D.1 Obecně	50	D.1 General	50
D.2 Obecná prostorová pravidla	50	D.2 General spatial rules	50
Příloha E (normativní) Sběr dat o životním prostředí	52	Annex E (normative) Collecting environmental data	52
Příloha F (normativní) Sběr dat o kvalitě služby	77	Annex F (normative) Collecting service quality data	77
Příloha G (normativní) Sběr dat o spokojenosti	90	Annex G (normative) Collecting satisfaction data	90
Příloha H (informativní) Možné komplikace a rizika	103	Annex H (informative) Inherent complications and risks	103
Příloha I (informativní) Příklady benchmarkingu	106	Annex I (informative) Benchmarking examples	106
Bibliografie	111	Bibliografie	111

Předmluva

Tento dokument (EN 15221-7:2012) vypracovala technická komise CEN/TC 348 *Facility management*, jejíž sekretariát zajišťuje NEN.

Této evropské normě je nutno nejpozději do dubna 2013 udělit 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 2014.

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.

Uvedená norma je souborem rozděleným do následujících samostatných 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*.

Podle vnitřních předpisů CEN/CENELEC jsou tuto evropskou normu povinny zavést národní normalizační organizace následujících zemí: Belgie, Bulharska, Bývalé jugoslávské republiky Makedonie, 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, Švédsko, Švýcarska a Turecko.

Úvod

Effektivní poskytování podpory facility managementu je rozhodující složkou fungování většiny organizací. Má dopad na vlastní schopnost organizací dodávat konzistentní výrobky a služby, podporuje hlavní předmět podnikání a může být součástí dosahování konkurenční výhody. Nicméně, účinnost a výkonnost ve facility managementu byly v minulosti obtížně posouditelné, protože neexistovala žádná společná metodika a žádné standardní metody sběru dat. Tato norma pro provádění benchmarkingu, společně s dalšími ze souboru EN 15221, je významným krokem vpřed v řešení těchto nedostatků.

Benchmarking je součástí procesu, jehož cílem je stanovit rozsah a přínosy potenciálních zlepšení v organizaci prostřednictvím systematického porovnávání její výkonnosti s jednou nebo více jinými organizacemi. Je to nástroj, který se běžně používá ve všech odvětvích na celém světě, ale v rámci facility managementu býval často zneužíván a nepochopen.

Foreword

This document (EN 15221-7:2012) 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 2013, and conflicting national standards shall be withdrawn at the latest by April 2013.

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.

The present standard is divided into 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 (the present document).

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

Introduction

Effective delivery of Facility Management support is a critical component in the working of most organisations. It impacts on the organisations, own ability to deliver consistent products and services, supports the core business and can be a component in achieving competitive advantage. However, effectiveness and efficiency in Facility Management have been notoriously difficult to assess because there have been no common methodology and no standard data collection methods. This standard on Performance Benchmarking, along with others in the EN 15221 series, is a major step forward in addressing those gaps.

Benchmarking is part of a process which aims to establish the scope for, and benefits of, potential improvements in an organisation through systematic comparison of its performance with that of one or more other organisations. It is a tool in common use across industries worldwide, but has often been misused and misunderstood within Facility Management.

Benchmarking je často spojován s pojmem „nejlepší praxe“. Porovnání s nejlepší společností nebo procesem v určitém odvětví je jedním z nejdůmyslnějších způsobů, jak zlepšit svůj vlastní výkon. Nejlepší praxe může odkazovat na adekvátní výstupy s co nejnižšími náklady, ale nemusí se vždy jednat o tento případ. Může se také odkazovat na nejlepší možný výsledek nebo nejrychlejší proces nebo ten s nejmenším dopadem na životní prostředí. Co však je společné všem těmto kritériím, je, že žádné rozhodnutí o tom, kde něčí organizace stojí, nelze provést bez platného porovnání.

Před zahájením benchmarkingu ve FM je důrazně doporučováno, aby byl jasně vymezen s ohledem na čtyři hlavní hlediska uvedená níže a následně aby bylo k přípravě a provedení benchmarkingu použito této normy.

Tato norma předpokládá jako výchozí bod myšlenku, že benchmarking může mít nejrůznější podoby v závislosti na čtyřech aspektech:

1. Perspektiva iniciátora provádějícího proces benchmarkingu:

1. zákazník nebo uživatel služeb FM;
3. interní nebo poskytovatel služeb FM;

3. Cíle procesu benchmarkingu stanovené iniciátorem. Tyto cíle obvykle souvisí. Mohou zahrnovat následující hlavní kategorie cílů, které jsou stanoveny podrobněji v normě:

1. najít nové nápady;
3. získat data pro přípravu klíčových rozhodnutí nebo řešení sporů;
4. snížit náklady při zachování stejné úrovně přijímaných nebo poskytovaných služeb;
5. zlepšit úroveň služeb přijímaných nebo poskytovaných při zachování podobných nákladů;
6. zlepšit využívání zdrojů;

4. Bod v čase, ve kterém organizace zvažuje provedení FM benchmarkingu;

5. Srovnávací vzorek použitý pro srovnání, zejména:

1. Podobný sektor primárních činností, kde je srovnání jednodušší;
3. Odlišné sektory primárních činností, kde je zájem hlavně o možná zlepšení.

Finanční srovnání mohou být vhodným základem pro proces benchmarkingu, jelikož kvantitativní údaje jsou často snadno dosažitelné a snadněji se porovnávají než kvalitativní údaje. Historicky se většinou benchmarking ve facility managementu zaměřoval na tento druh „tvrdých“ dat. Avšak to, co se člověk může dozvědět z kvantitativních údajů, má své hranice. Tato norma se proto snaží stanovit výkonnostní benchmarking jako metodu porovnávání dat k podpoře rozvoje a procesů učení prostřednictvím určitých typů kvalitativního sdílení znalostí.

Benchmarking is often associated with the term “best practice”. Comparison with the best company or process within an industry is one of the most intelligent ways to improve one’s own performance. Best practice can refer to adequate outcomes at the lowest cost, but this is not always the case. It can also refer to the best possible outcome, or the speediest process, or the one with the least environmental impact. What is common to all these is that no judgement on where one’s organisation stands can be made without a valid comparison.

Before starting an FM Benchmarking operation, it is highly recommended to clearly position it regarding to the four main aspects presented just below and then use the content of this standard to prepare and perform the benchmarking operation.

This standard takes as a starting point the idea that Benchmarking can take very different forms depending on four aspects:

1. The perspective of the initiator performing the benchmarking process:

1. customer or consumer of FM services;
3. internal or provider of FM services;

3. The objectives of the benchmarking process set by the initiator. These objectives are usually linked. They might include the following broad categories of objectives, which are set out in more detail in the standard:

1. find new ideas;
3. get data to prepare a main decision or to resolve disputes;
4. to reduce costs while maintaining a similar service level received or provided;
5. improve the service level received or provided while maintaining similar costs;
6. improve the use of resources;

4. The point in time at which the organisation is considering performing an FM benchmarking operation;

5. The benchmarking sample used for comparison, mostly:

1. Similar sector of primary activities, where comparisons are easier;
3. Other sectors of primary activities where the interest is mainly to find possible improvements.

Financial comparisons can be an appropriate basis for a benchmarking process as quantitative data are often more easy to reach and more easy to relate to than qualitative data. Historically most benchmarking in Facility Management has focused on this kind of “hard” data. However, what one can learn from quantitative data may be limited. This standard therefore tries to establish Performance Benchmarking as a data comparison method to support development and learning processes through some types of qualitative knowledge sharing.

Tato norma se snaží zjednodušit notoricky složitý proces. Až dosud byly projekty benchmarkingu často zmatené, příliš ambiciózní a postrádaly efektivní analýzu dat. Vytvořením koherentního a komplexního procesu pro benchmarking, spolu s využitelnými a logickými komparátory a vyjasněním mnohých úskalí v porovnávacím procesu tato norma poskytuje facility manažerům v praxi řadu klíčových ukazatelů k identifikaci oblastí, v nichž by mohlo být potřeba zlepšit výkon jejich vlastního týmu, jejich dodavatelského řetězce, nebo celé organizace, ve které pracují. Je to právě tento jednotný přístup v rámci řady EN 15221, který stojí v základech normy pro benchmarking.

Předpokládá se, že tato platforma v krátké době povede k požadované větší shodnosti ve vykazování řady komparátorů – finančních, kvalitativních atd., která učiní práci facility manažerů jednodušší a snadněji pochopitelnou pro organizace, v nichž pracují.

1 Předmět normy

Tato evropská norma uvádí pokyny pro výkonnostní benchmarking a obsahuje jasné termíny a definice, jakož i metody benchmarkingu produktů a služeb facility managementu zařízení a služeb, jakož i organizací a provozů facility managementu.

Tato evropská norma stanoví společný základ pro benchmarking nákladů ve facility managementu, podlahových ploch a dopadů na životní prostředí, stejně jako kvality služeb, spokojenosti a produktivity.

Tato evropská norma je použitelná pro facility management, jak je definováno v EN 15221-1 a podrobně popsáno v EN 15221-4.

This standard seeks to simplify a notoriously complex process. Until now, benchmarking projects have often been confused, over-ambitious, and lacking in effective data analysis. By establishing a coherent and comprehensive process for benchmarking, along with useable and logical comparators, and by clarifying the many pitfalls in the comparison process, this standard provides practising facility managers with a range of key indicators to identify areas in which there might be a need to improve the performance of their own team, their supply chain, or the entire organisation in which they work. It is this coherent approach within the EN 15221 series which supports the basis of the Benchmarking standard.

It is hoped that this platform will, in a short time, lead to a demand for more commonality in reporting of a range of comparators – financial, quality, and so on – which will make the work of facility managers more easy, and more easily understood by the organisation for which they work.

1 Scope

This European Standard gives guidelines for performance benchmarking and contains clear terms and definitions as well as methods for benchmarking facility management products and services as well as facility management organisations and operations.

This European Standard establishes a common basis for benchmarking facility management costs, floor areas and environmental impacts as well as service quality, satisfaction and productivity.

This European Standard is applicable to Facility Management as defined in EN 15221-1 and detailed in EN 15221-4.

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.