



KPI možná přinesou konec předraženým a nepřehledným službám

Key Performance Indicators (KPI) neboli klíčové ukazatele výkonnosti jsou v poslední době velice diskutovaným a žhavým tématem, ať už v oblasti personální, finanční nebo facility managementu. Pokud se zaměříme pouze na facility management, pak KPI měří výkon a kvalitu FM služby (ať je outsourcovaná nebo insourcovaná) na jejím výstupu.

Laicky řečeno si vymezíme, co od dané FM služby určitě nechme ať z pohledu našeho, nebo našich partnerů či zaměstnanců. Abychom pochopili, jak KPI vzniká, je nutné si definovat dva základní termíny, které jsou pro správné nastavení KPI podstatné, a sice SL a SLA.

SLA pomáhá definovat nejen rozsah služeb

Servis Level Agreement (SLA) je pojem, jehož vznik byl vynucen představou co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu poskytovaných služeb. Zcela neodmyslitelně je SLA svázána s outsourcingem. SLA je tedy správná úroveň kvality a výkonu dané služby, na které se shodne zadavatel i poskytovatel. A jak vlastně vzniká SLA? Nejprve zadavatel navrhne poskytovateli, jak má daná služba vypadat, a tomu se říká SL (Servis Level) – komplexní popis požadavku na produkt, proces nebo systém včetně jejich příslušných charakteristik. Jedná se o pracovní návrh, který dostane poskytovatel k připomínkování. Následně může proběhnout i vícekolové připomínkování. Po podpisu oběma stranami se z návrhu SL stává SLA, které je pak základem pro správné nastavení KPI. A abychom pochopili návaznost mezi KPI a SLA, tak zde KPI je nástrojem měření kvality nastavené služby, která je specifikovaná v SLA. Bližší informace k SL a SLA můžeme nalézt v normě ČSN EN 15221-1 Facility management – Termíny a definice.

Zadavatel musí jasně stanovit své požadavky

KPI musí v první řadě nastavit zadavatel služby, a to z jednoho prostého důvodu. On jediný ví, co od outsourcované služby nechce. Příkladem může být nejvíce diskutované KPI – úklid. Zde je jasné, že nikdo nechce mít špinavou toaletu. Ať už ji navštíví zaměstnanci či klienti. Stejně tak můžeme chtít, abychom neměli v zimě ledovku před budovou.

Příklad KPI – úklid chodníků okolo budovy v zimním období

Nejprve si určíme cíl služby – Uklizeno bez sněhu a náledí a zajištěno proti uklouznutí.

- **Název služby:** Úklid chodníků okolo budovy v zimním období.
- **Dalším důležitým aspektem je popis služby.** V zimním období musí být chodník v takovém stavu, aby neohrožil úraz. Chodník tedy bude zbaven sněhu a ledové plochy, případně ošetřen tak, aby nemohlo dojít k úrazu.

- Nyní si zvolíme prioritu KPI, která je v tomto případě vysoká.
- Četnost KPI: měsíc
- Metodika měření KPI – audit.
- Znamená to tedy, že námi nastavené parametry KPI se vztahují na plnění v jednom kalendářním měsíci a my budeme plnění této služby náhodně kontrolovat.

Tabulka pro měření KPI na straně 85:

Ve zkratce můžeme zmínit, jaké základní body bychom při správném nastavení KPI měli dodržet a neopomenout. Jsou jimi:

- jaké jsou sledované ukazatele
- co znamená jejich nedodržení
- realizovatelnost požadovaných výstupů
- odpovídající výše sankcí a nastavení stupňů důležitostí.

Základem partnerství je komunikace

Kritické KPI (zkráceně CPI) je hodnota nespokojenosti s poskytovanou službou, kdy hrozí vypovězení smlouvy ze strany zadavatele. Ovšem mějme na paměti, že externí dodavatel je náš partner a základem dobrého partnerství je komunikace. Dosažení kritického KPI tedy nemusí vždy znamenat automaticky vypovězení smlouvy, ale může být pouze nástroj nápravy, kdy je nutné jednat např. o kompenzaci nebo změně. Není přece prioritou měnit každé tři měsíce externího dodavatele služby, ale mít partnera, na jehož služby se můžeme spolehnout. Není samozřejmě

KPI – key performance indicator

Priorita KPI: Vysoká

Odpovědná osoba: Josef Novák, Facility Manager

Měření výkonu a kvality:

Úroveň služby	Penalizace	Popis	Limity
Vynikající	-5%	ledová plocha na chodníku	0
		neodklizený - neprůchozí chodník	<1
Dobré	0%	ledová plocha na chodníku	<2
		neodklizený - neprůchozí chodník	<5
Uspokojivé	5%	ledová plocha na chodníku	<4
		neodklizený - neprůchozí chodník	<7
Slabé	10%	ledová plocha na chodníku	<6
		neodklizený - neprůchozí chodník	<8
Kritické KPI		zraněná osoba	<1

Limity: Maximálně povolené neshody za jeden kalendářní měsíc

Penalizace: Snížení ceny (procentuálně) z ceny stanovené ve smlouvě

reálně možné, aby nový externí dodavatel převzal služby a vykonával je na sto procent od začátku platnosti smlouvy. Dle normy ČSN EN 15221-2 Facility management – Průvodce přípravou FM smluv je důležité stanovit si tzv. mobilizační a demobilizační lhůtu. Mobilizační lhůta znamená okamžik od převzetí služby do jejího stoprocentního plnění. Poskytovatel FM služby má tedy šanci po předem určenou dobu převzít prostor a osahat si prostředí a lidi, kteří se v něm pohybují. Toto období lze brát jako dobu hájení poskytovatele FM služby. Naopak demobilizační doba je lhůta před ukončením smlouvy. Pro názornost, jako výpovědní lhůta dvou měsíců u zaměstnance. Zde se předem stanoví, jakou formou a v jakém rozsahu poskytovatel službu předá. Samozřejmě včetně softwarových dat.

Pohledy zadavatelů a poskytovatelů se liší

Na KPI se samozřejmě dívají odlišně zadavatelé a poskytovatelé služby. Z pohledu zadavatele – klienta by mělo být v budoucnu KPI nedílnou součástí dohody s externím poskytovatelem. V případě správného nastavení KPI se zadavatel vyhne dobře známému dohadování o kvalitě odvedené práce a polemice o tom, co je ještě součástí smlouvy a co jsou už práce navíc. Zatím je praxe taková, že mezi odbornou veřejností je klient používající KPI považován za tzv. chytrého klienta, kterých je zatím jako šafránu. Na druhé straně jsou poskytovatelé FM služeb, kteří se dělají

dva tábory. Poskytovatelé (většinou firmy se zahraničním kapitálem), kteří jsou zvyklí KPI používat a nečiní jim problémy integrovat tuto problematiku i do českého prostředí. A „čeští“ poskytovatelé FM, kteří jsou z nedávné minulosti zvyklí nastavit si nízkou paušální cenu, aby vyhráli výběrová řízení, ale zisky navyšují vícepracemi a klient ve výsledku zaplatí mnohem více peněz, než kdyby investoval čas do správného nastavení KPI. Sice by měsíčně platil více než doposud (myšleno paušálně), ale v celkovém součtu by jeho náklady byly bezesporu nižší. Je to asi spíše jen zvyk než nepřijatelnost a nesrozumitelnost KPI. Naše společnosti poskytující služby jsou zvyklé mít své jisté a jakmile se dostanou do situace, kdy mají být hodnoceni od výkonu nebo kvality práce, začnou se bát, že nebudou ohodnoceni dostatečně. Měli bychom si však uvědomit, že pokud poskytovatel FM služby má vykonávat svou práci kvalitně, musí být výdělečný. A pokud nasadí nízkou cenu paušálu, musí pak zákonitě cenu vyrovnávat vyúčtováním velké sumy v vícepracích.

Nebojme se KPI

Nebojme se nových věcí a alespoň na začátek věnujme čas seznámení se s problematikou KPI. Pokud si s jejich nasazením nevíme rady, existují i u nás společnosti, které se zabývají poradenstvím v oblasti facility managementu a rádi s přípravou SLA a KPI pomohou.

Petra Gütterová, TESCO SW a. s.

