

Управление на изпълнението и представянето във фасилити мениджмънта. Топ Ключови показатели на изпълнението (КПИ).

Деян Кавръков FRICS, CIPS ©2014

Публикация във списание Фасилитис, брой 60, www.facilities.bg

Управление на изпълнението (Performance Management) може да се определи като процес, чрез който дружеството управлява оперативната си дейност в съответствие със своите корпоративни цели и функционални стратегии. Във фасилити мениджмънта (ФМ), целта на този процес е да създаде интегрирана система за контрол, в която корпоративните и функционални стратегии се прилагат спрямо всички фасилити процеси, дейности, услуги, задачи и персонал. Ключов компонент на контрола е осигуряването на обратна връзка и информация, чрез система за измерване на постигнатите резултати. Измеримите показатели за постигане на желаното ниво от резултати във фасилити мениджмънта се наричат *Ключови показатели на изпълнението* (КПИ). Крайната цел на този процес е да се оптимизира функционирането на фирмата и да се даде възможност за вземане на информирани и ефективни управленски решения.

Ако не можете да измерите нещо, не можете и да го управлявате.

„Измерването е първата стъпка към контрола и евентуално към подобряването. Ако не можете да измерите нещо, не можете и да го разберете. Ако не може да разберете нещо, не можете да го контролирате. Ако не можете да контролирате нещо, не може да го подобрите.“

Тази теза на Джеймс Харингтън е в сърцевината на съвременното управление на изпълнението и системата на КПИ. За да се постигнат високи резултати при фасилити мениджмънта, лидерите трябва да изградят конкретна рамка за оценка и анализ, която да интегрира световно признатите стандарти за качество на ФМ услугите с КПИ със стратегията на компанията или организацията.

Конкурентни предимства на фирмите-лидери в управление на изпълнението

Споделена цел на успешните фасилити мениджъри е осигуряването на услуги с най-високо качество. Водещите компании в бранша се отличават на *първо място*, с професионална ангажираност към крайния клиент/потребител; *второ*, със способността систематично да осигуряват ефективни и икономически ефикасни услуги и *трето*, способстват за изграждане на култура на непрекъснато усъвършенстване. Кои са характеристиките, които отличават лидерите във фасилити мениджмънта, постигащи отлично качество в представянето и изпълнението? Те:

- Непрекъснато подобряват оперативната ефективност и ефикасност;
- Системно оптимизират разходите;
- Проактивно усъвършенстват изпълнението на бизнес процесите;
- Постигат максимална възвръщаемост на инвестицията (ROI);
- Намаляват на общите разходи на притежаване на актива (ОРП);
- Повишават стойността на актива и удължават жизнения му цикъл;
- Непрекъснато наблюдава и контролират високото качество на изпълнението;
- Систематично привличат, задържат и развиват най-добрите служители.

ФМ Ключови показатели на изпълнението

За да постигнете високо качество във ФМ е необходима постоянна оценка на текущото състояние на ФМ функциите, с оглед дефинирането на силните и слабите страни на представянето. Основен инструмент за това е работещата система от КПИ.

„Не всичко, което може да бъде измерено е важно ... и не всичко, което е важно може да бъде измерено.“

Уилям Камерън

Поради интердисциплинарния и комплексен характер на фасилити мениджмънта, както и значителния обхват на бизнес услугите, които се предоставят е почти невъзможно да се документират изчерпателно всички КПИ. Затова, представям списък от 17 водещи ключови показатели на изпълнението, който отразява както моя професионален опит, така и проучванията на съвременните добри практики реализирани от IFMA, Euro FM и The KPI Institute. Кой са най-често използваните КПИ във фасилити мениджмънта?

Топ ФМ КПИ

- ➡ € Брутни ФМ разходи/1 м² РЗП, годишно, ОРП (ТСО)
- ➡ % Норма на възвръщаемост на инвестицията, (ROI)
- ➡ € Оперативни разходи на имота/1 м² РЗП/1 наемател или ползвател
- ➡ € Капитални разходи на имота/1 м² РЗП - €/м²
- ➡ % Разходи за поддръжка спрямо разходи за подмяна на актива
- ➡ € Разходи за енергийно потребление/1 м² РЗП / 1 наемател или ползвател
- ➡ € Разходи за почистване / 1 м² РЗП
- ➡ € Разходи за охрана / 1 м² РЗП
- ➡ % Заетост на нетната етажна площ (НЕП)
- ➡ # Нетна етажна площ/1 работно място или ползвател
- ➡ % Планирана поддръжка спрямо реактивна поддръжка
- ➡ # Консумация на енергия - kWh/1 м² РЗП
- ➡ % Нетна етажна площ спрямо РЗП
- ➡ # Тонове СО₂ емисии, годишно
- ➡ % Утилизация на пространството
- ➡ % Текучество на персонала
- ➡ % Текучество на клиенти с абонаментен договор

Правила на КПИ

Кои са базисните правила при разработването, определянето и прилагането на КПИ във фасилити мениджмънта? (Инфографика №1) КПИ е:

- **Конкретен и ясен** - КПИ трябва да е ясен и разбираемо дефиниран. Избягвайте използването на управленски жаргон. Необходима е яснота - какво точно измерва КПИ. Дефинирането трябва да е прието с консенсус от цялата организация за да се избегнат различни интерпретации.
- **Измерим** - КПИ трябва да измерва конкретна, фактическа стойност, която е сравнима с целевата (планирана) стойност. Затова, международния стандарт за наименованието

на КПИ поставя в началото символ на мерната единица. *Например: € Стойност на разходите; % Процент на заетост; # Брой на заявките за поддръжка.*

- **Постижим** – Всеки КПИ трябва да е реалистичен и да установява корпоративен стандарт или норма, които са постижими. Няма нищо по-обезкуражаващо от усилията за постигане на нереалистични цели.
- **Релевантен** – КПИ трябва да отразява корпоративната стратегия и да е значим за определената сфера от услуги или дейности. Безполезно е измерването на незначителни или слабо релевантни показатели за съответната услуга.
- **Ограничен във времето** – Всеки КПИ има значение, само когато се разглежда в границата на определен срок. *Например: С лидерството на Фасилити мениджъра, да се намалят с 10% общите разходи на притежаване до края на финансовата година.*
- **Балансиран** – Интегрираната система от КПИ трябва да е балансирана, да измерва както качество, така и количество; както ефективност, така и ефикасност; да включва както обективни измервателни методи, така и да отчита субективни възприятия и мнения (*Например: Степен на удовлетвореност на ползвателите; Ниво на ангажираност на служителите*).

Инфографика №1

КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ ВЪВ ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТА

Терминология

КПИ

Дефиниция: Измерим показател за постигане на желаното ниво от резултати във фасилити мениджмънта.

Професионални цели

ЦЕЛ =

- | | | |
|---------------|--------|-------------------------------|
| > Задача | —————> | Да се намали ОРП |
| > КПИ | —————> | % от годишните ОРП |
| > Цел | —————> | 10% |
| > Времетраене | —————> | До края на финансовата година |
| > Отговорник | —————> | Фасилити мениджър |

С лидерството на Фасилити мениджъра, да се намалят с 10% общите разходи на притежаване до края на финансовата година.

Стандарт за наименованието на КПИ – в началото се поставя символ

Стойност на
€ разходите



Брой на
аварияте



Процент на
% заетост



Това представлява Първа част на настоящата статия. В следващия брой ще бъде публикувана и Втора част, която ще разглежда специфичните КПИ за поддръжка на активите, техники за подбор на КПИ и тяхното приложение.

Деян Кавръков FRICS, CIPS е Партньор в TCM и притежава 20 годишен опит в асет, фасилити и пропърти мениджмънта. Той е член на [УС на Българската фасилити мениджмънт асоциация](#) и [Сертифициран преподавател по фасилити мениджмънт](#).