

DEMOCEG

üzleti folyamatainak átvilágítása és
javaslattétel.

Dátum:2013.06.13.

Verzió:6.0 végleges

fms consulting

Támogatás létesítmény gazdálkodási szolgáltatáshoz

1. Vezetői összefoglaló

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

.
.
.
.

2. Helyzetelemzés

2.1 Ingatlanstratégia (létesítménygazdálkodás)

Jelenleg meglévő PARTNER-os ingatlanok és egyéb céges ingatlanok megtartása, megőrzése a cél, minimális bővüléssel, az ingatlan üzletmenet minden területén levő hatékonyság növelés mellett.

2.2 Mostani szervezeti rend

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

.
.
..

MEGÁLLAPÍTÁSOK:

Az összevonást követően történtek létszámleépítések, de ezek csak az általános információk alapján hajtották végre.

A szervezet felállása ma is tükrözi az eredeti, ingatlan struktúra alapú állapotot, annak kompetenciák és feladatok szerinti átszervezése csak részleges.

A szervezetfejlesztést nem lehet elválasztani a folyamatfejlesztéstől, azon belül is a folyamatok emberi erőforrásainak fejlesztésétől.

2.3 Kezelt ingatlan vagyon

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

.
.
..

2.4 Menedzsment ismérvei

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

.
.
..

2.5 Hasznosítás

Gyakorlatilag minden jogviszony szerinti ingatlankezelés történik.

Saját (cégcsoporthoz tartozó) tulajdonú ingatlan FM és PM menedzselése

Saját (cégcsoporthoz tartozó) tulajdonú ingatlan területeinek bérbeadása

Külsős (nem cégcsoportos) Tulajdonosú – bérbevett – ingatlan üzemelése, FM és PM menedzselése

Külsős (nem cégcsoportos) Tulajdonosú – bérbevett – ingatlan albérletbe adása

Értékesítés

Mivel a minél jobb hasznosítás az elsőrendű szempont (cégcsoport szinten), az értékesítés többféle úton történik:

Értékesítenek megbízott brókerek (tulajdonos és DEMOceg megbízottai)

Értékesít az DEMOceg

Értékesítenek a tulajdonos cég emberei

Ezek a feladatok keverednek is, mivel sokszor előfordul, hogy bróker küld valakit, az DEMOceg megmutatja és tulajdonos tárgyal és szerződik.

Az értékesítés érdekében az DEMOceg kisebb beruházási munkát elvégez, PARTNER részére csinál látványképet, vagy kifesti a helyiséget.

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:::

.
. .
. . .

Bejárás

A közmű költségek felosztásának rendszerét felül kell vizsgálni, a fogyasztások egyéni mérését ki kell terjeszteni, ezzel növelhető az elszámolás pontossága. A díjak indexálását is szükséges felülvizsgálni,

MEGÁLLAPÍTÁSOK:

Az ingatlanok állapotát és piaci viszonyokat figyelembe véve a hasznosítás elsősorban elfogadhatóan működik, de nincs információnk, hogy eléri-e az elvárt bevételi szintet

A bérlet adminisztratív munkavégzése napi rutin, itt csak a minőségbiztosítás és az informatikai támogatás területén lehet továbblépni. (Kapcsolódva a következő pontban levő szerződés egységesítéssel)

A bérleti szerződések tartalma nem volt egységes, sokszor volt nem egyértelmű. Létrejött egy bérleti szerződés minta, az elmúlt egy évben kötött új szerződések ennek a mintának megfelelnek. Az új szerződés minta feltételeinek régi szerződésekre való alkalmazása hosszabb időt vesz igénybe, így ez nehezebbé teszi az elemzések elvégzését.

A PM, FM és Asset menedzser feladatkörök elhatárolása nem egyértelmű. (De ez néha jó is lehet.) Az ingatlangazda (Asset menedzser) ma még több szereplő, ezért többen is aggódhatnak az épület állapotáért, illetve sok gazda közé be is eshet a feladat. A szervezetfejlesztés területén ezt meg kell oldani, de figyelemmel kell lenni arra, hogy a jó oldala, a komplex szolgáltatás ne vesszen el.

Fejlődést és hatékonyság növelést behatárolja az adatkezelés korlátozottsága és az ezt támogató IT háttér hiánya.

2.6 Üzemeltetés

Éves tervezés (műszaki és pénzügyi), azok követése, számonkérése

Klasszikus műszaki pénz és időütemterv nem létezik, beruházási igények, törvényi kötelezettség, illetve az alvállalkozókkal kötött szerződés tartalmazza ennek rész elemeit. A későbbiekben az alábbiakra lehet támaszkodni:

A tulajdonos céggel történő szerződéskötés idején, annak előkészítésére számba veszik a költségeket, feladatokat.

Az alvállalkozói szerződéskötés időszakában feladatainak meghatározása is megtörténik. Részben az üzemeltetési vezető határozza meg, részben a vállalkozó maga adja meg a feladatokat.

Kialakításra került az elmúlt év során egy költséghely rendszer, amely alkalmassá teszi a költségek követését, de ennek a terv oldala még kialakulóban van a pénzügyi tervezés érdekében. Munkanemek szerinti műszaki/pénzügyi tervezés alapú kiértékelés nincsen. A hangsúlyok meghatározása „érzésre”, korábbi személyes tapasztalatok alapján történik – pl. magas a hulladékkezelési költség

Követése műszakilag és pénzügyileg is esetleges, következő időszak feladata lesz.

TMK, és törvényi felülvizsgálatok

A szükséges tervszerű karbantartási feladatokat, mind a PARTNER, mind cégcsoportos ingatlanon végrehajtják. Egységes protokoll (SLA) nem létezik, ezért az adott vezető műszaki meglátása és szerződéses kötelezettségek alapján történik. Nem kaptunk kielégítő választ, hogy egyes lakatos ipari

dolgokat miért végeznek el, bizonyos elektromos megelőző karbantartási feladatokat (pl. kapcsoló szekrény hőfényképezés,) meg miért nem.

Épületgépészeti elemek karbantartását külső vállalkozó végzi, mostantól a klíma karbantartási tender egységes az ingatlan portfolión. Az átadott szerződés tartalmaz részeket az elvégzendő munka leírására, számonkérésére, de egyáltalán nem teljes. További szerződések ennél kevésbé szofisztikáltak, belső – karbantartók által végzendő - munkák tartalma pedig egyáltalán nincs leírva.

A törvényi feladatok végrehajtása és az abból következő munkavégzés nem lehet kérdés a cégcsoportban. Lift, érintésvédelem, tűzvédelemi vizsgálatokat elvégezték, ha a felülvizsgálat intézkedést tett szükségessé, akkor azt megtették. A törvényi feladatok központi nyomon-követése nem megoldott, ennek csak helyi, pontatlan megoldásai találhatók meg.

Bejárás során a kolléga 50-50%-ra tette a tervszerű és bejelentés alapján történő munkavégzést.

Bejárás során érzékelhető volt, hogy nemcsak azért nehezen mérhető a tevékenység, mert nincs formalizálva, hanem azért is, mert az emberek is különbözőket gondolnak róla, nem alakult ki még egy egységes kultúra, hogy legalább kézi vezérléssel számon kérhető legyen az elvégzett munka.

Hibabejelentés

A hibabejelentés a múltban egyáltalán nem, most részben lett formalizálva. Jelen pillanatban egy e-mail rendszerben kell a bérlőnek, vagy az üzemeltetési vezetőnek bejelentenie a hibát. Mivel sok bérlő nem használja, így az üzemeltetési vezető viszi fel ezeket. De így sem teljes körűen történik a dokumentálás, sokszor történik szóbeli bejelentésre munkavégzés.

A hiba bejelentéseket Excelben rögzítik, - minden üzemeltetési vezető saját területéről írja és ezzel egyidejűleg a titkárság ellenőrzési céllal összegzi a beérkezett hibaüzeneteket - és a heti megbeszélésen határozzák meg a szükséges intézkedéseket. További szoros nyomon követése, dokumentálása nincs a folyamatnak, de a következő héten végignézik mi valósult meg. Bejárás során az DEMOceg helyi munkatársai nem igazolták az eljárás gyakorlatban való működését.

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

.....

2.7 Ingatlanfejlesztés, állapot megőrzés

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

.....

2.8 Meglevő dokumentumok, dokumentum minták, adatbázisok, nyilvántartási adatok.

Rajzok

A rajzok megléte vegyes. A PARTNER-os ingatlanok esetén, ahol utóbbi időben volt átalakítás, ott vannak elektronikus formátumú rajzok, ehhez van egy ArchiCAD rendszer. Van építész végzettségű alkalmazott, de ő a belső berendezési átalakításokat – gyakorlatilag workplace feladatokat - rajzolja, tervezi, az engedélyezési és kiviteli dokumentációkat külsős tervezővel végeztetik.

A nem PARTNER-os ingatlanok rajzai általában papíron vannak meg, de erről egységes felmérés nincs. A Mogyoródi út esetén történt felmérés pár évvel ezelőtt, de az is papíron van meg.

Alapadatok

Az eszközök (gépészeti) és helyiségek nyilvántartása a helyi üzemvezetőknél meg van Excel formátumban, és naprakésznek tekinthető. Egységesítés nem történt. Hasonló nyilvántartás lehet a

helyiségekről. A Hunyadi úti bejárás ezt csak részben igazolta, mivel itt-ott meg van (főleg papíron), de kimutatást csak hosszas kézi munkával tudnának adni.

A különböző dokumentumok (beleértve törvényi) nyilvántartási rendszerbe fel lettek véve elektronikus formában. Mivel ezek telephelyek szintjén vannak bontva, így egyszerűen elérhetőek.

A folyamatok dokumentáltsága

A folyamatok dokumentáltsága hiányos, további részlet hibabejelentésnél.

A Hunyadi út telephelyen nincs munkalap, ha valami feladat külsős által elvégzésre kerül (pl. hó eltakarítás), akkor ezt egy füzetben vezetik. Minden dokumentum meg van papír alapon, így ha egy kimutatásra van szükség, akkor hosszas előkészítés után lehet bármit elkészíteni.

PARTNER-os munkáról munkalap keletkezik. Ezek másodpéldánya a helyszínen is megtekinthető volt. A fontos adatok rajta voltak, részletekkel nem szolgált.

Az alábbi táblázat tartalmazza az adatok meglétét:

	Csalogány u.	Hunyadi János u.	Ady E. u. (Szfvár)	Seregélyes u. (Szfvár)	Mogyoród u.	Üllői u.	Kerepesi u.	Ürömi	PARTNER ingatlanok
Alapadatok									
<i>Helyiség</i>	e/i	e/i	e/i	e/i	e/i	e/n	e/i	e/i	e/i
<i>Eszköz</i>	n	n	n	n	n	n	n	n	e/n
Rajz									
<i>GEM</i>	p/n	p/n	p/n	p/n	p/i	p/n	p/n	p/n	n
<i>Építész</i>	p/n	n	p/n	p/n	n	n	n	n	p/n
<i>Gépész</i>	n	n	p/n	p/n	n	n	n	n	p/n
<i>Közüzem</i>	n	n	p/n	p/n	n	n	n	n	e/i
<i>Elhelyezési</i>	e/i	e/i	e/i	e/i	e/i	e/i	e/i	e/i	e/i
Hatósági									
<i>Ép engedély</i>	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n
<i>Használatba vételi</i>	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n
<i>Működési</i>	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n	p/n
<i>Érintés védelmi</i>	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t
<i>Tűzvédelmi</i>	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t	p/t

Jelmagyarázat:

e/n elektronikusan nem friss

e/i Elektronikusan friss adatokkal

e/t	Elektronikusan, friss teljeskörű adatokkal
p/n	Papír alapon nem friss
p/i	Papír alapon friss adatokkal
p/t	Papír alapon friss adatokkal, teljes
n	Nincs adat
0	Nem kell

MEGÁLLAPÍTÁSOK:

A keletkezés szerinti rajzok részben léteznek, így újabb üzlethelyiségeknél közel naprakész az elektronikus dokumentum. A céges telephelynél, nagyon régi, nem frissített papír alapú alaprajz létezik. Gyakorlatban átnézeti rajzokkal, vázlatokkal helyettesítik a hivatalos dokumentációt. Egy kísérlet volt a közel múltban a rajzok frissítésére.

Az alap kimutatások léteznek, így a helyiségek, gépészeti fő berendezések az egyes telephelyen megtalálhatók, de tartalmuk nem egységes, naprakészességük nincs meg. Elsősorban számviteli oldalon nyerhető információk.

Periodikus hatósági adatok megvannak, és iktató rendszeren keresztül megkereshetők és elérhetőek
Folyamatok dokumentumai csak kis részben elérhetőek, ez alól a PARTNER-os munkalapok a kivétel

2.9 Költséggazdálkodás, riportok, folyamat javító eljárások rögzítése

Költséggazdálkodás

Régebben (az egyes rész ingatlan üzemeltetőknél) költséggazdálkodás alig valósult meg, az egyesülés után ennek megfelelően nem is jöhetett létre integrált költséggazdálkodás.

Az egyesülés követően a költséggazdálkodás 3 szempont mentén működött:

::::: Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:::

.
.
..

2.10 Összefoglaló

A létesítménygazdálkodás komplexitása és szolgáltatás irányultsága (mint cég filozófia) több ponton megjelent, amely találkozik a szakma nemzetközi és hazai trendjeivel.

Szervezet fejlesztés területén a nulladik lépések megtörténtek, az átvilágítással párhuzamosan is zajlik. A szervezet felállása ma is tükrözi az eredeti, ingatlan struktúra alapú állapotot, annak kompetenciák és feladatok szerinti átszervezése csak részleges.

::::: Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:::

.
.
..

Informatikai támogatás az egész cégben minimális, csak a könyvelés és kapcsolódó területen folyik operatív működés IT háttérrel. Menedzsment döntésekhez szükséges adatszolgáltatás jelentős Excel varázslást igényel, de még annak minősége is bizonytalan.

A dokumentumok megléte és naprakészége vegyes. Az iktató rendszeren keresztül a friss dokumentumok elérhetők, de egyéb adatok, információk megléte és naprakészége nem megfelelő.

Integrált költséggazdálkodás felé az első lépéseket most tették meg, de ennek még látható eredménye nem lehet. Ez az egységes informatikai háttér első lépése, de a teljes IT koncepcióhoz további vizsgálódás kell.

Az üzemeltetés területén nem lehet találni egy olyan területet, amely kiemelhető, magában foglalja a kitorés lehetőségét. Ezt azért fontos kiemelni, mivel a magyarországi vezető FM cégek egy-egy tevékenységben levő piaci előnyüket forgatták komplex FM piacra (Strabag – elektronikus berendezések karbantartása, FutureFM-takarítás)

3. Jövőbeni koncepció lefektetése

3.1 A tulajdonosi elvárás megismerése, egy és több éves cél pontosítása

..... Itt törölt részek szerepelnek a teljes anyagban:..

!

Az átvilágítás során a fenti célokat a következők szerint pontosítjuk:

Rövidtávon, részben az átvilágítással párhuzamosan megoldani azokat az anomáliákat, amik az összevonás után, az ún. mennyiségi feladatok elvégzésével napirendre kerültek.

Év végéig kialakítani egy olyan működési rendet, amely az új logika és eljárásrend felállítását jelenti.

Következő évben az új rend finomhangolása, elérni azt a szintet, ha külsős vállalkozót bízhatnak meg, akkor ne tudjon jobb lenni (saját ingatlan portfolión legalább azonos szint a piaccal)

Harmadik év során legyen olyan piaci szegmens, ahol FM tendert tudjon nyerni (vagy legalább legyen képes) a cég.

3.2 Lehetséges piaci siker stratégia. (SWOT elemzés alapján)

Elvégeztettünk egy SWOT elemzést a megbízóval és elvégeztük mi is a megismert adatok alapján.

DEMOceg SWOT elemzése

Strong/erősség	Opportunities/Lehetőségek
<p>háttér komplexitásra való törekvés</p>	<p>fejleszhető építhető struktúra megléte (pontosítás szükséges) szabad kapacitások az emberi erőforrásban</p>
Weak/gyengeség	Threat/Veszélyek
<p>információ áramlás adatszolgáltatás megszokás adatszolgáltatás formájának nincs pontos behatárolása kiforratlan feladat kiadás MSA tekintetében</p>	<p>megfelelő ellenőrzés hiánya túlzott adminisztráció (?)</p>

Vállalkozói SWOT elemzése

Strong/erősség	Opportunities/Lehetőségek
Fix háttér, bevétel Szűk, de mégis komplex vezetés Tulajdonosi akarat a változásra	PM+FM flexibilitás Nyitás hasonló ingatlan felé Kapcsolatrendszer Stabilitás Nincs negatív vélemény a piacon a cégről
Weak/gyengeség	Threat/Veszélyek
Vegyes szakmai képesség Nem áttekinthető folyamatok Mérhetőség hiánya Belső ellenállás a változással szemben Piacra menetel ellentétes a többi cégcsoportos cég eddigi „kényelmével”	Piaci visszacsatolás hiánya Piaci szemlélet hiánya Tulajdonosi stratégia változása Bérleti piac további romlása

A fenti ábrák áttekintése és összevetése alapján a következők emelendők ki:

Mindkét fél (, ha másképp is fogalmazva) definiálta azokat a gyengeségeket, amelyek operatív szinten következő hónapokban kezelni kell.

Cég erősségeként mindkét fél kiemelte a **háttér**et. Ez adja az alapját a gyengeségek felszámolásának a következő időszakban és a lehetőségekkel való élésnek. **Komplexitást** mindkét fél erősségnek találta, ezért ezt meg kell őrizni, a minőség emelése mellett.

Lehetőségek terén már különböztek a vélemények. Ezek elemzése és megfelelő lehetőség kiválasztása a következő fejezetben kell megtenni.

Veszélyekre, mint kockázat kezelésre, a következő fejezetben térünk vissza.

3.3 Cél feladat mátrix felállítása

A korábban létrehozott „kompetencia- feladat”, illetve „ingatlan-feladat” táblázatot alapul véve, az alábbi táblázatban foglaltuk össze az DEMOceg céljait. Táblázat tartalma:

Feladat - sor

Szerződés típus (PARTNER, cégcsoportos, piaci szerződés) oszlop

Cél függvény – cella értéke

Megkülönböztettünk létező kompetenciát (AR0), rövidtávon elérendő kompetenciát (, amelyek részben léteznek, de fejlesztendők) (AR1), hosszabb távon elérendő kompetenciát (AR2), alvállalkozó által elérendő kompetenciát (ARAL)

AR1 a következő 1 év során elérendő kompetenciákat jelöli

AR2 a piacra lépésig elérendő kompetenciákat jelenti

Ingatlan típus

Property	PARTNER		Cégcsoportos	Piaci szerződés
	Bp.	Vidék		
<i>Előkészítés hasznosítási stratégiához</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Bérlő keresés</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Bérlési szerződéskötés</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Bérlő igények gondozása</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Bérllet kapcsolatos elszámolása</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Bérlleti számlák kiállítása</i>	Egyéb	Egyéb	Egyéb	AR1
<i>Közös képviselet</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Károkozások rendezése</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Behajtás</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
<i>Végelszámolás</i>	AR0	AR0	AR0	AR1
Beruházás				
<i>Igények gyűjtése</i>	AR0	AR0	AR0	AR2
<i>Előkészítés, tervekészítés</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Beruházásdöntés</i>	AR0	AR0	AR0	AR2
<i>Tendereztetés</i>	AR0	AR0	AR0	AR2
<i>Végrehajtás kis összeg</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Végrehajtás nagy összeg</i>	AR2	AR2	AR2	AR2
<i>Műszaki ellenőrzés</i>	AR0	AR0	AR0	AR2
<i>Elszámolás, lezárás</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Pénzügyi kontroll, megtérülés</i>	AR0	AR0	AR0	AR2
Gondnoki feladatok				
<i>Szemétszállítás</i>	Aral	Aral	Aral	AR2
<i>Adózás, pénzügy</i>	Egyéb	Egyéb	Egyéb	AR2
<i>Takarítás</i>	Aral	Aral	Aral	AR2
<i>Őrzés</i>	Aral	Aral	Aral	AR2
<i>Kert, zöld</i>	N	N	Aral	AR2
<i>Jogi</i>	Aral	Aral	Aral	AR2
Energia				
<i>Mérőóra leolvasás</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Közüzemi elszámolás</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Energia leosztás</i>	N	N	AR1	AR2
<i>Energia racionalizálás</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Tanúsítvány</i>	Aral	Aral	Aral	AR2
<i>Tervezés</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Energia beszerzés</i>	Aral	Aral	Aral	AR2
Műszaki feladatok				
<i>Hibabejelentő működtetés</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Hibák menedzselése</i>	AR1	AR1	AR1	AR2
<i>Hibák elhárítása rövid</i>	AR1	AR2	AR1	AR2
<i>Hibaelhárítás hosszú</i>	AR2	AR2	AR2	AR2
<i>Műszaki tervezés</i>	AR1	AR1	AR1	AR2

TMK –szerkezet
 TMK-elektromos
 TMK-gépész egyszerűbb
 TMK-gépész összetett
 TMK-egyéb
 Elszámolás
 Műszaki kontroll
 Alvállalkozó kiválasztás

AR1	AR1	AR1	AR2
AR1	AR1	AR1	AR2
AR1	AR1	AR1	AR2
Aral	Aral	Aral	Aral
AR1	AR1	AR1	AR2
AR1	AR1	AR1	AR2
AR2	AR2	AR2	AR2
AR1	AR1	AR1	AR2

Egyéb szolgáltatás

Posta
 Büfé, catering
 Helyiség gazdálkodás
 Egyéb eszköz bérlet,

N	N	Egyéb	Egyéb
N	N	AR2	AR2
N	N	AR2	AR2
AR2	AR2	AR2	AR2

Magyarázat:

AR0	DEMOceg most
AR1	DEMOceg- rövidtávú cél
AR2	DEMOceg- hosszú távú cél
Egyéb	Egyéb megoldás
Aral	Arex alvállalkozó
N	Nem tervezett

..... ÍGY TOVÁBBB:..

.
 .
 ..