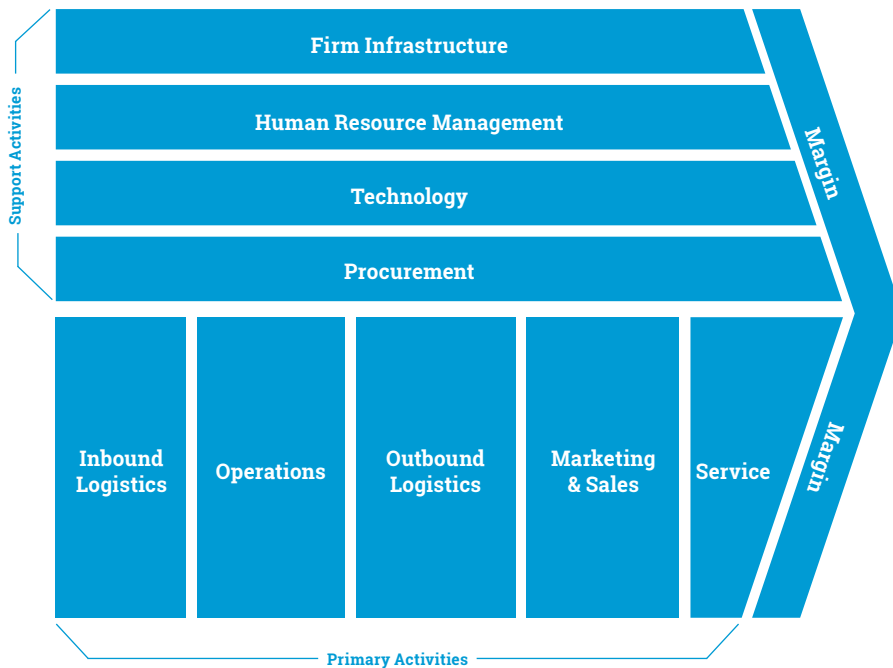


Metoda łańcucha wartości M.E. Portera



podstawowych od pomocniczych, aby móc je lepiej kontrolować, świadomie kształtować ich efektywność oraz monitorować ich wpływ na organizację.

Kluczem do zrozumienia strategicznych funkcji FM jest podejście procesowe, które zakłada, że każde działanie organizacji może być opisane w ramach procesu pełniącego określone zadania, mającego konkretnego właściciela i mającego

Według niej Facility Management i Facilities Management to to samo.

Norma ISO 41011 (angielska):

„Organizational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business”



GENERAL[®] PROPERTY



PRFM stoi na stanowisku, że termin FM jest nieprzetłumaczalny na gruncie języka polskiego w taki sposób, by oddać zachodnią perspektywę spojrzenia na procesy backendowe organizacji, bez utraty bardzo cennego lokalnego (polskiego) kontekstu biznesowego.

określone relacje z innymi członkami lub podmiotami w organizacji.

Terminologia**Facility Management lub Facilities Management**

Definicja uznawana przez PRFM to tłumaczenie i adaptacja międzynarodowej normy ISO 41011.

Facility Management

Definicja uznawana przez Polską Radę Facility Management (na bazie normy ISO 41001):

„FM to funkcja w organizacji integrująca ludzi, budynki i procesy (1) w ramach zagospodarowanej przestrzeni (2). Jej celem jest poprawa jakości życia ludzi (3) i efektywności działalności podstawowej swojego klienta” (4).

OBSŁUGA TECHNICZNA NIERUCHOMOŚCI

SERWIS INSTALACJI I URZĄDZEŃ TECHNICZNYCH

USŁUGA POGOTOWIA TECHNICZNEGO HELP DESK

PRZEGLĄDY WYMAGANE PRAWEM BUDOWLANYM

www.generalproperty.pl



Andrzej Zalega
prezes zarządu Przedsiębiorstwa
Zarządzania Nieruchomościami Sp. z o.o.

Artykuł i sama definicja FM-u, zgodna ze standardami ISO, to fantastyczny temat na co najmniej całodniowy warsztat – tyle ciekawych wątków wymagałoby pogłębienia. Ze swojej strony chciałbym zwrócić Państwu uwagę na dwa z nich.

Po pierwsze: rola działów administracji/nieruchomości w firmach. Warto sobie uświadomić, że nie sprowadza się ona do cięcia kosztów i zmiany firmy sprzątającej, bo rącznik papierowy w toalecie zarządu się rwie. Skoro FM jest częścią strategii biznesowej, integruje ludzi (podobno najważniejszy zasób współczesnej firmy), procesy (potrafią decydować o przewadze konkurencyjnej) i budynki

(powierzchnia, jej utrzymanie kosztują, a środowisko pracy coraz częściej decyduje o wyborze pracodawcy), to od jakości, pozycji i siły przekonywania działu administracji zależy, jak zorganizowana, spójna i efektywna jest działalność podstawowa firmy. Innymi słowami, działy administracji powinny być ważnymi uczestnikami planowania i zarządzania strategicznego. Warto o to zawalczyć.

Po drugie: rola dostawców. Czy są jedynie dostawcami prostych usług od złotej rączki po ochronę, czy potrafią w przekonujący sposób dostarczyć zintegrowany pakiet usług (bądź zarządzić dostarczeniem) i przekonać klienta do włączenia dostawcy FM w proces planowania strategicznego. Tu ważna uwaga do działów administracji: sami zaangażujcie dostawcę usług FM w ten proces. Stwórzcie atmosferę współpracy, zaproszcie na warsztaty (nie mylić z operatywką), podzielcie się swoimi dylematami, rozważcie i zweryfikujcie nawet najbardziej odważne scenariusze. Wykorzystajcie wiedzę i doświadczenie usługodawcy FM zdobyte na innych organizacjach. To nie jest ani straszne, ani bolesne. A potrafi być bardzo owocne. I pamiętajcie: zorganizowanie nawet największego przetargu na kompleksowy FM nie jest włączeniem dostawcy w proces zarządzania strategicznego. Przetarg to przetarg – bezduszny i zobiektywizowany według z góry ustalonych kryteriów (daj Boże, że jasno i poprawnie) proces. Nie jest on twórczy, nie powstaje w jego efekcie żadna nowa jakość.

Biernik (B)

Facility Management, Facilities Management, FM

Narzędnik (N)

Facility Managementem, Facilities Managementem, FM-em

Miejscownik (MS)

Facility Managementcie, Facilities Managementcie, FM-ie

UWAGA:

Terminy Facility Management i Facilities Management zawsze piszemy wielką literą. To rzeczownik rodzaju męskiego.

Wykładnia biznesowa – jak rozumieć definicję Facility Management?

Wybierz się w podróż!

Aby w pełni zrozumieć złożoność terminu Facility Management i pojąć rolę jego znaczenia dla organizacji – należy poznać jego znaczenia, konteksty, perspektywy, przypadki biznesowe, modele i wzorce. Poznawanie tajników FM-u to wzbogacające doświadczenie, które dla wielu ekspertów z tej dziedziny jest najważniejsze w branży.

Aby ułatwić zrozumienie terminu FM przedstawiamy poniższą wykładnię rozbijającą samą definicję na 4 główne obszary, które powinny pomóc odnaleźć się każdemu, kto chce szybko zrozumieć, z jaką materią ma do czynienia.

1. FM to funkcja w organizacji integrująca ludzi, budynki i procesy...

Wykładnia językowa

Facility Management to termin wywodzący się z anglosaskiego kręgu kulturowego i odpowiadający tamtejszej naturze biznesowej. PRFM stoi na stanowisku, że jest on nieprzetłumaczalny na gruncie języka polskiego w taki sposób, by oddać zachodnią perspektywę spojrzenia na procesy backendowe organizacji, bez utraty bardzo cennego lokalnego (polskiego) kontekstu biznesowego.

Proponujemy zatem spolszczenie terminu FM na następujących zasadach:

Mianownik (M)

Facility Management, Facilities Management, FM (skrótowiec)

Dopełniacz (D)

Facility Managementu, Facilities Managementu, FM-u

Celownik (C)

Facility Managementowi, Facilities Managementowi, FM-owi



- a. FM to konkretny dział w organizacji oraz ludzie go tworzący (więcej w części III: Zawód facility managera i organizacja działów Facility Managementu).
- b. FM to funkcja zarządzająca wieloma obszarami i wymiarami: usługami pomocniczymi, budynkami, miejscami pracy, procesami, budżetami, ludźmi, udogodnieniami, łańcuchem dostawców, systemami technicznymi etc. (więcej w części IV: Zakres usług FM i konsolidacja branży).
- c. FM to przede wszystkim integracja i konsolidacja usług, ludzi, budżetów i procesów w jednym spójnym ośrodku decyzyjnym, który świadczy usługi wsparcia dla biznesu podstawowego na poziomie operacyjnym, jednak przy stałym wsparciu osób ze strategicznego poziomu (CEO, zarząd, CFO).

2. ... w ramach zagospodarowanej przestrzeni.

- a. FM to często jedyny dział, za pomocą którego organizacja może w sposób zorganizowany oddziaływać na fizyczny wymiar swojego funkcjonowania: infrastrukturę techniczną, portfel nieruchomości, pojedyncze budynki, miejsca pracy, tereny zewnętrzne, przestrzeń miejską, ciągi komunikacyjne – drogi, tory, porty, instalacje specjalistyczne, linie produkcyjne



Krystyna Helińska
prezes zarządu Okin Facility Polska

Proces w organizacji i zarządzaniu najczęściej definiuje się jako zbiór czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna dla uzyskania określonego rezultatu. Najczęściej polega on na zaspokojeniu potrzeb klienta wewnętrznego lub zewnętrznego. Przekładając powyższe na organizację, w której określone funkcje dostarcza firma z obszaru Facility Management, znaczy to nie mniej, nie więcej, że każdy dział tej organizacji obsługiwany jest kompleksowo i nic się nie dzieje bez przyczyny. Każda z komórek tej organizacji ma do spełnienia swoją funkcję i przyniesienie oczekiwanego przez C-Suit rezultatu.

Część z tych funkcji to funkcje podstawowe dla tej organizacji, takie jak na przykład produkcja, sprzedaż, dystrybucja, logistyka, spedycja, itd., itp., a część z nich to tak zwane funkcje pomocnicze. Z kolei do nich zaliczamy obsługę recepcji, usługi asystenckie, obsługę centrów konferencyjnych, obsługę floty samochodowej, usługi cateringowe, czy wreszcie utrzymanie czystości i obsługę techniczną budynku/powierzchni, w których funkcjonuje organizacja.

Dla dobrej sprawy wszystkie strategiczne dla danej firmy działy muszą ze sobą idealnie współdziałać. Gdy to będzie miało miejsce, wszystkie elementy, o których napisał autor opracowania, znajdą swoje zastosowanie: pracownicy organizacji będą czuć satysfakcję z pracy oraz komfort z niej wynikający, nastąpi optymalizacja kosztów organizacji i jej wszystkich procesów, wzrośnie lub w gorszym przypadku utrzyma się ta sama wartość budynku, ale także odnotować będzie można korzyści dla środowiska, np. w postaci redukcji zanieczyszczeń. Ponadto zmniejszy się konsumpcja mediów oraz pojawią się okoliczności sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi.

Czy brzmi to jak mrzonka? Nie, absolutnie nie! Przeciwnie – tak właśnie wygląda realne, odpowiedzialne i strategiczne procesowe podejście do codziennego funkcjonowania każdej organizacji, która zdecydowała się na ścisłą współpracę z firmą FM.

Jakie wartości dla organizacji generuje zintegrowany FM?

Wartości dla biznesu podstawowego	
Ludzie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Satysfakcja z pracy ▶ Wzrost kultury pracy ▶ Wzrost produktywności ▶ Wsparcie dla współpracy zespołów ▶ Podniesienie komfortu pracy
Budynki	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poprawa wizerunku obiektu ▶ Wzrost wartości obiektu ▶ Ograniczenie awarii
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wsparcie dla elastyczności ▶ Wsparcie innowacji ▶ Zapewnienie niezawodności/ciągłości ▶ Wsparcie współpracy pomiędzy usługodawcami
Ekonomia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Optymalizacja kosztów świadczenia usług ▶ Wzrost wartości obiektu ▶ Lepsze zarządzanie ryzykiem finansowym
Środowisko i otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redukcja zanieczyszczenia (energia, odpady) ▶ Redukcja konsumpcji mediów ▶ Wsparcie dla zrównoważonego rozwoju ▶ Społeczny odbiór organizacji ▶ Zarządzanie aspektami środowiskowymi



i ich fizyczne aspekty, który wymagają stałej opieki i konserwacji.

- b. „Zagospodarowana przestrzeń” to termin zrozumiały na polskim gruncie prawnym ze względu na wykorzystanie go w Ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym dotyczącej zagospodarowania, dlatego zdecydo-

- II. Komercyjny budynek biurowy – działalność podstawowa: najem powierzchni.
- III. Skwer miejski – działalność podstawowa: relaks i integracja obywateli.
- IV. Drogi i pobocza – działalność podstawowa: umożliwienie przejazdu.
- V. Linia produkcyjna – działalność podstawowa: produkcja.

żyło się w niej dobrze i pracowało efektywnie.

- b. Jakość jest tu słowem kluczem, bowiem jakość dostarczania usług FM ma wiele wymiarów, a jej efekty można podzielić na te łatwo i trudno mierzalne. Facility manager zarządza jakością i codziennie ma do czynienia zarówno z obiektywną, jak i subiektywną oceną ludzi na temat efektów jego pracy.
- c. Cele FM wynikają z celów strategicznych usługodawcy. Rolą szefa działu FM jest ich poznanie, odpowiednia interpretacja oraz korelacja z trzema podstawowymi poziomami zarządzania i planowania: strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

4. ...efektywności działalności podstawowej swojego klienta

- a. Nadrzędny cel biznesowy FM-u stanowi podnoszenie wydajności i efektywności działalności biznesowej swojego klienta.
- b. FM dba również o ciągłość prowadzenia biznesu (business continuity).
- c. FM jest partnerem swojej organizacji w celu usprawnienia organizacji w wielu wymiarach, przez co wpływa na KAŻDY aspekt jej funkcjonowania w sposób bezpośredni bądź pośredni.

Wartości dodane, jakie dostarcza Facility Management

FM realizuje każda organizacja, jednak nie każda zdaje sobie sprawę ze znaczenia jego wpływu

Człowiek, jego komfort, zdrowie i dobre samopoczucie są w centrum zainteresowania FM-u. Jego celem nadrzędnym jest sprawienie, by człowiekowi wykorzystującemu fizyczny wymiar organizacji (zagospodarowaną przestrzeń) żyło się w niej dobrze i pracowało efektywnie.

waliśmy się go użyć. Jednak na gruncie FM-u zagospodarowana przestrzeń nie oznacza tylko tkanki miejskiej, a każdy aspekt fizycznej przestrzeni użytkowanej przez organizację w celu realizacji działań podstawowych, np.:

- I. Powierzchnia biurowa – działalność podstawowa: praca administracyjna.

3. Jej celem jest poprawa jakości życia ludzi i ...

- a. Człowiek, jego komfort, zdrowie i dobre samopoczucie są w centrum zainteresowania FM-u. Jego celem nadrzędnym jest sprawienie, by człowiekowi wykorzystującemu fizyczny wymiar organizacji (zagospodarowaną przestrzeń)





Grzegorz Gałka
prezes zarządu FM Solutions

Mówiąc o „wyedukowaniu klienta”, nie sposób nie pomyśleć o podstawie, czyli... edukacji właśnie. Otóż znikoma część absolwentów uczelni technicznych czy ekonomicznych ma szansę zetknąć się w teorii z pojęciem „Facility Management”. Garstka z tych, którym udało się poznać ten termin, będzie miała kiedykolwiek okazję w praktyce, w tym także tej biznesowej, zobaczyć, czym jest FM. W związku z tym to właśnie na praktykach FM ciąży ogromna odpowiedzialność za krzewienie wiedzy, pokazywanie dobrych, sprawdzonych praktyk w zakresie FM oraz wprowadzanie na rynek kolejnych fachowców.

Wróćmy jednak do klienta – zamawiającego. Jeśli mamy to szczęście i po stronie inwestora pracuje osoba, która wie, o co chodzi w FM, to jesteśmy na dobrej drodze do stworzenia projektu, który przez lata będzie cieszył zarówno wykonawcę obiektu, jego zarządcę, jak i samego inwestora. Świadomość biznesowego znaczenia FM, najlepiej już na etapie projektowania, pozwala tworzyć obiekty działające w taki sposób, by ich użytkownicy, jak i całe otoczenie mogli czerpać maksimum zysków w jak najdłuższym czasie eksploatacji. Harmonijna współpraca na linii inwestor – firma FM umożliwia uniknięcie zarówno kardynalnych, największych błędów, jak i tych niewielkich, które jednak z biegiem miesięcy i lat generują dodatkowe koszty oraz wpływają na komfort pracowników. Co ważne, taka współpraca nie powinna kończyć się tuż po przecięciu wstęgi. Dobrym rozwiązaniem jest jej kontynuowanie co najmniej przez początkowy okres użytkowania obiektu, gdy konsultanci firmy FM mogą pomóc w obiektywnej obserwacji funkcjonowania budynków, a tym samym zapobiegać negatywnym skutkom usterek i niedociągnięć, jakie pojawić się mogły w czasie procesu budowy.

➤ **W polskich warunkach FM to przeważnie rozproszony zbiór funkcji i zadań realizowanych przez kilka działów wewnętrznych oraz/lub zewnętrznych dostawców pojedynczych usług lub większych zintegrowanych outsourcerów.**

na działalność podstawową firmy. W polskich warunkach FM to bowiem przeważnie rozproszony zbiór funkcji i zadań realizowanych przez kilka działów wewnętrznych oraz/lub zewnętrznych dostawców pojedynczych usług lub większych zintegrowanych outsourcerów.

Rolą wszystkich tych podmiotów jest dostarczenie pełnego zakresu usług wsparcia dla przedsiębiorstwa wraz z przewodnią rolą managementu, którego cel stanowi generowanie najważniejszych wartości z punktu widzenia strategii organizacji.

Zarządzanie zintegrowanym obszarem FM i zebranie możliwie szerokiej gamy procesów pomocniczych w ramach jednego ośrodka decyzyjnego pozwala dopiero mówić o prawdziwym zarządzaniu wartościami.

Dzięki integracji portfela usług facility manager jest w stanie wzbudzać potrzebę zmian, inwestycji i dalszego rozszerzenia obszaru swoich działań przede wszystkim w oczach zarządu, ale również w oczach pracowników, czyli beneficjentów jego działań.