

# Dlaczego dla integracji obszaru FM niezbędne jest wsparcie strategiczne?



**N**ajważniejszym celem pracy działów FM (zamawiających, demand side of organisation) jest stworzenie optymalnego i efektywnego modelu dostarczania usług. Ten może się różnić w zależności od organizacji, jej celów, zasobów etc. Jednak niezależnie od tego dobrą praktyką jest integrowanie całego portfela usług FM w jednym ośrodku decyzyjnym i skorelowanie go z celami strategicznymi firmy.

Krzysztof Kogut, Polska Rada Facility Management

Takie wnioskowanie odbywa się jednak na poziomie strategicznym. To zarząd powinien zrozumieć, że integracja pozwala na osiągnięcie znacznych korzyści, które w efekcie pozwolą zwiększać konkurencyjność organizacji, jej efektywność oraz przydatność dla biznesu podstawowego.

## Dlaczego warto obrócić kierunek na transformację i integrację swoich działów FM?

► To stosunkowo prosty koncept zarządzania zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi usługami pomocniczymi, który pozwala pracować z nimi w sposób usystematyzowany,

znacząco ułatwiający podejmowanie świadomych decyzji o outsourcingu lub insourcingu.

► Praca w modelu zintegrowanym pozwala również unikać konfliktów na linii organizacja – strona popytowa – usługodawca oraz ograniczać błędy w komunikacji obniżające

jakość usług oraz godzące w wizerunek działów FM.

- ▶ Integracja usług FM to przede wszystkim znaczne oszczędności osiągnięte dzięki synergii, które nie mogą zachodzić w rozproszonym środowisku usług. Umożliwia to osiągnięcie znacznych oszczędności oraz koordynację prostych usług, świadczonych na poziomie operacyjnym z celami strategicznymi organizacji.
- ▶ Integracja i koordynacja usług wspiera elastyczność organizacji. Dzięki niej możliwe jest podejmowanie strategicznych i odważnych decyzji biznesowych przy wsparciu organizacji, co umożliwia lepsze zarządzanie zmianą.
- ▶ Transparentność kosztowa oraz przejrzystość, jeśli chodzi o zakresy odpowiedzialności, sprawiają, że znacząco upraszcza się zarządzanie jakością usług FM. Jeśli celem strategicznym organizacji jest trwałe zarządzanie jakością, zintegrowany FM dostarcza do tego najlepsze wzorce i narzędzia.

### Facility Management to nie pojedyncza usługa

Obecnie w Polsce FM jest przeważnie błędnie utożsamiany wyłącznie z pojedynczymi usługami – głównie usługami technicznymi dla budynków komercyjnych. Przez lata firmy świadczące obsługę techniczną budynków komercyjnych jako jedyne wykorzystywały ten termin na gruncie polskim, przez co utarło się utożsamianie go wyłącznie z nimi. I do dziś są w Polsce posiadaczami najbardziej świadomych i doświadczonych kadr, które rozumieją ideę pełnej integracji usług FM. Jednak w gospodarkach zachodnich (np. USA, Wielka Brytania, Francja czy Niemcy), w których Facility Management to dziedzina o wiele bardziej dojrzała, zakres jego usług i odpowiedzialności jest o wiele większy i obejmuje oprócz samej techniki również wiele innych usług, które są coraz częściej integrowane także w Polsce. Należy zatem podkreślić, że FM to nie pojedyncza usługa (FM service): techniczna, czystości ochrony, budowlana, remontowa etc., a połą-



**Grzegorz Gałka**  
prezes zarządu, FM Solutions

Nowoczesny, odpowiadający naszym czasom oraz potrzebom świadomych klientów Facility Management to model, w jakim koniecznie trzeba uwzględnić zagadnienie strategii. Dostawca usług zarządzania nieruchomościami, oprócz całego zakresu produktów ze swojego portfolio i szerokiej wiedzy i doświadczenia pracowników, powinien dostarczać także pogłębione, strategiczne wsparcie dla zespołów odpowiedzialnych za HR i IT. W tym kontekście, a także patrząc z perspektywy zarządu, warto skupić się na wspólnym opracowaniu mierzalnych, strategicznie uzasadnionych wskaźników KPI. Wśród nich wymienić można m.in. wpływ środowiska biurowego na: produktywność oraz innowacyjność pracowników, zmniejszenie absencji i minimalizację stresu, kulturę organizacji, zdolność i szybkość tworzenia oraz generowania wiedzy w ramach przedsiębiorstwa i poszczególnych jego departamentów czy zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu zewnętrznym. Tych kilku podstawowych dla sprawnego funkcjonowania organizacji czynników nie można koordynować bez strategii, której zwornikiem może (i powinna) być kompleksowa obsługa dedykowanego facility managera i jego zespołu specjalistów.

oraz procesów (usług świadczonych dla ludzi i budynku).

Dla nas ważna jest jeszcze jedna warstwa integracji – zamawiającego usługę FM (demand side of organization – w którym mówimy o integracji wewnętrznych procesów i usług FM) oraz dostawcy usług (facility services – gdzie występuje integracja świadczenia wielu pojedynczych usług FM).



**Obecnie w Polsce FM jest przeważnie błędnie utożsamiany wyłącznie z pojedynczymi usługami – głównie usługami technicznymi dla budynków komercyjnych.** Przez lata firmy świadczące obsługę techniczną budynków komercyjnych jako jedyne wykorzystywały ten termin na gruncie polskim, przez co utarło się utożsamianie go wyłącznie z nimi.

- ▶ Zrównoważony rozwój to obszar, który jest coraz ważniejszy dla nowoczesnych organizacji. Zintegrowany FM znacząco ułatwia egzekucję i realizację polityki wyznaczonej przez zarząd w sposób ciągły i niezachwiany.
- ▶ Zintegrowany FM pozwala wypracować strategiczne podejście do zarządzania zapotrzebowaniem. Mając partnera w postaci silnego, zintegrowanego działu FM, zarząd uzyskuje narzędzie pozwalające przekładać często abstrakcyjny język potrzeb organizacji na konkretne działania, procesy i operacje. Wszystko po to, aby zwiększać efektywność organizacji, jakość życia i pracy ludzi, a ostatecznie innowacyjność.

czenie wszystkich usług, które mają wspomagać działalność podstawową firmy. FM stawia w swoim centrum zainteresowania człowieka, jego komfort, efektywność pracy oraz wygodę. Jest więc dziedziną o wiele bardziej złożoną i wymagającą, niż mogłoby się wydawać.

Facility Management integruje w ramach jednego ośrodka decyzyjnego wiele funkcji i zadań z obszaru utrzymania budynków, zarządzania usługami, ekonomii, architektury, inżynierii, projektowania, zarządzania ryzykiem czy wydajnością procesów.

W podstawowym znaczeniu FM to integracja 3 wymiarów: miejsc (budynków, przestrzeni, powierzchni, środowiska zagospodarowanego), ludzi (pracowników, gości, partnerów biznesowych)



**Łukasz Siudak**  
prezes zarządu Strabag PFS

Prowadzenie firmy FM w modelu 4.0 jest wyzwaniem odpowiadającym obecnym trendom rynkowym. Usługi FM w nowej formule wpisują się w coraz bardziej oczekiwany model oceny przedsiębiorstwa poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu, relacje z pracownikami, klientami oraz lokalną społecznością dla nieruchomości.

Rośnie znaczenie kapitału społecznego w kształtowaniu celów przedsiębiorstwa i jego relacji z klientami. Czas, w którym FM był modelem optymalizacji wyłącznie kosztów pracowniczych poprzez ciągłe optymalizacje, zarządzanie zmianą, łączenie zespołów i rywalizację wyłącznie ceną, odchodzi w przeszłość.

Obecny trudny dla jednych oraz perspektywiczny dla innych rynek usług FM, w którym brak jest wykwalifikowanej kadry technicznej, wymusza strukturalne zmiany w spółkach FM. Te z nich, które mają wizję realnej odpowiedzi na rosnące oczekiwania i potrzeby klientów versus „topniejące” zasoby ludzkie techników szczebla specjalistycznego, odniosą sukces. Stąd też firma w modelu 4.0 jest kierunkiem odpowiadającym obecnym trendom.

W ciągu w najbliższych 2 lat formuła 4.0 ma być modelem działania spółki Strabag PFS, integrując i rozwijając dostępne narzędzia informatyczne oraz techniczne do potrzeb usługi FM. Jest to kierunek odpowiadający dynamicznym zmianom, jakie zaszły nie tylko na polskim rynku, ale także we wszystkich państwach regionu Europy Środkowej, których dotyczy problem „znikających” zasobów ludzkich.

## Kluczowa rola dostawców usług FM

Aby FM mógł funkcjonować w sposób maksymalnie wydajny i opierać się przede wszystkim na eksperckiej wiedzy, narzędziach i doświadczeniu profesjonalistów, niezbędna jest współpraca z dostawcami, którzy potrafią sprostać

Wszystkie te zmiany sprawiają, że coraz częściej zamawiającym organizacjom trudno jest uzyskać dostawcę, który podejmie się obsługi ich kontraktu. Zaawansowani dostawcy ceniący swoje zasoby nie chcą bowiem realizować nierentownych kontraktów oraz tych opartych

➤ **Rynek nieruchomości i usług dla nich przechodzi w ostatnim czasie ogromne zmiany, jakich nie byliśmy świadkami nigdy wcześniej. Chodzi przede wszystkim o problem z dostępem do pracowników, rosnące koszty pracy oraz rosnące oczekiwania zamawiających, którzy nie chcą już usługi opartej na jak najniższej cenie.**

różnym potrzebom naszej organizacji. W dojrzałych modelach funkcjonowania działów FM o wiele bardziej preferowane są kontrakty ze zintegrowanymi usługodawcami, którzy są w stanie zaoferować dostarczenie i zarządzanie wieloma pojedynczymi usługami na zintegrowanej płaszczyźnie.

Jednak znalezienie odpowiedniego dostawcy okazuje się często zadaniem trudniejszym niż wygląda to na pierwszy rzut oka, bo nie każdy z nich oferuje wszystkie usługi, jakich możemy potrzebować. Znalezienie w naszym regionie odpowiedniego partnera lub wypracowanie kontraktu najlepszego z możliwych, satysfakcjonującego obie strony, może być nie lada wyzwaniem. Jednak warto podjąć takie wyzwanie, ponieważ osiągnięte rezultaty i korzyści w pewnym okresie, dość szybko zwracają się w formie bezpośrednich oszczędności lub innych korzyści wymienionych już wcześniej.

## Dlaczego warto stale pracować nad swoim kontraktem FM i dążyć do maksymalnej integracji?

Rynek nieruchomości i usług dla nich przechodzi w ostatnim czasie ogromne zmiany, jakich nie byliśmy świadkami nigdy wcześniej. Chodzi przede wszystkim o problem z dostępem do pracowników, rosnące koszty pracy oraz rosnących oczekiwań zamawiających, którzy nie chcą już usługi opartej na jak najniższej cenie.

przede wszystkim na stałym wskaźniku ludzi obsługujących dany kontakt. Czasy się zmieniają i zamawiający muszą zrozumieć, że pracę, którą do tej pory wykonywał np. 10-osobowy zespół, z powodzeniem można obsłużyć mniejszym zespołem i dodatkowo zapewnić oczekiwaną efektywność.



## Przykłady zintegrowanych modeli dostarczania usług (service delivery model)

### ► Zintegrowany FM

Znaczna część usług FM jest dostarczana przez jednego dostawcę. Znaczący poziom integracji i synergii dzięki skupieniu zarządzania usługami w jednym miejscu. Model szczególnie atrakcyjny dla organizacji poszukujących wysokiego poziomu efektywności.

**Zalety:** Wysoki poziom efektywności realizowanych usług.

**Ryzyka:** W tym modelu dostawca może dopiero zacząć budować na naszym kontrakcie dodatkowe kompetencje w usługach dotąd niedostarczanych własnymi siłami.

### ► Total FM

Wszystkie usługi FM w organizacji outsourcowane są za pomocą jednego kontraktu. Bardzo wysoki poziom integracji i osiąganych synergii. Szczególnie atrakcyjny dla organizacji chcących skupić się przede wszystkim na działalności podstawowej.

**Zalety:** Bardzo wysoki poziom efektywności procesów FM.

**Ryzyka:** Możliwość całkowitej utraty kompetencji z obszaru FM – trudne do odtworzenia.

Poza tym dostawcy z chęcią przyjmą na siebie większe ryzyko oraz będą o wiele bardziej skłonni rozmawiać o cenie, jeśli w ich kontrakcie umieścimy odpowiednio duży zakres usług. Jako zamawiający musimy także zrozumieć, że sami często nie znamy własnych potrzeb – zwłaszcza gdy od lat nie zmieniamy założeń naszych kontraktów i oczekujemy tego samego lub większego zakresu usług, nie zmieniając proponowanej stawki.

Dobry dostawca może pomóc nam w transformacji naszego działu. Zwróci uwagę na oszczędności, oczekiwane synergie oraz miejsca, w których pojawia się niska efektywność. Jednak to wszystko może się wydarzyć wyłącznie wtedy, gdy zdecydujemy się na dłuższą współpracę i wzajemne uczenie się siebie. Cierpliwość, jasno wyznaczone KPI i SLA oraz zaufanie po stronie zamawiającego rodzi rozwojowe i edukujące kontrakty, które mogą wiązać się jedynie z korzyściami dla obu stron.

Pamiętajmy, że w pierwszej fazie integracji główną rolę odgrywa wsparcie strategiczne – od osób z poziomu zarządu naszej organizacji, które muszą zrozumieć, że na początku transformacji i integracji niezbędne są większe nakłady środków, zasobów i ludzi, które jednak w późniejszej fazie okażą się bardzo korzystne. To właśnie rolą facility managera jest zyskanie przychylności dla projektu integracji na najwyższym poziomie organizacji. Wszystko po to, by móc finalnie nawiązać współpracę z wartościowymi partnerami, dostarczającymi usługi w modelu zintegrowanym, którzy będą w stanie świadczyć zaawansowane serwisy oraz dostarczać ekspertyzy (techniczne, operacyjne, raporty etc.) niezbędne dla podnoszenia jakości pracy całej organizacji. FM po stronie zamawiającego ma decydujący wpływ na to, jak będzie wyglądał model dostarczania usług (service delivery model). Mając dodatkowo partnerskie wsparcie doświadczonych zintegrowanych dostawców, możliwe będzie podniesienie poprzeczki oraz uzyskanie stałego wsparcia poziomu strategicznego dla swoich przyszłych oraz bieżących działań.



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

Profesjonalny Facility Management to złożona dziedzina zarządzania wykraczająca daleko poza to, co przyjęto się nazywać administrowaniem czy zarządzaniem nieruchomościami. Odpowiada bowiem często za drugą lub trzecią grupę wydatków na liście wszystkich kosztów organizacji. To także dziedzina, która odgrywa kluczową rolę w zabezpieczeniu ciągłości działania większości firm. Pamiętajmy zatem, że FM to w pierwszej kolejności zarządzanie strategiczne i na tym poziomie należy go umiejscawiać.

Facility manager powinien także dać odpowiedź na pytanie, jaki jest optymalny dla danej organizacji model dostarczania usług pomocniczych, zarówno z punktu widzenia kosztów, jak i szeroko rozumianego bezpieczeństwa biznesu. FM to także zarządzanie zmianą i projektami, gdyż wdrażanie optymalnego modelu wymaga przekonania wszystkich jego beneficjentów co do słuszności ewolucji zmian. Wymaga również stałej koordynacji działań wewnętrznych służb organizacji, jak i zewnętrznych dostawców usług. FM to także zarządzania przez cele, ponieważ jego zadaniem jest stałe dostarczenie konkretnych, mierzalnych wartości dla organizacji: czy to ilościowych (poziom wydatków), czy jakościowych (zadowolenie klienta, pracownika, czas reakcji etc.).

Niezależnie od ostatecznie wybranego modelu dostarczania usług (skali outsourcingu) profesjonalny FM wymaga silnego usytuowania w organizacji, doskonałego rozumienia związków między usługami pomocniczymi a podstawowymi celami biznesowymi organizacji, a także stałego dialogu z dostawcami nastawionego na kumulowanie wiedzy i długofalowe doskonalenie obu stron: zamawiającego i odbiorcy.

