

FM to profesja strategiczna

Facility Management długo nie był w Polsce właściwie pozycjonowany

Gdy Peter Maitland po raz pierwszy pojawił się w Polsce, w 1995 r., w naszym kraju niezbyt wiele wiedziano o FM-ie. Współtworząc lokalny oddział amerykańskiego oddziału IFMY (International Facility Management Association), sądził, że postrzeganie tego zawodu szybko zmieni się w branży i że stanie się on profesją o mniejszym zabarwieniu technicznym aspirującym do wyższego poziomu zarządzania. Jednak nie do końca tak się stało. Powodów było kilka, jednak jeden z nich odegrał szczególną rolę w tym, jak dziś powszechnie postrzegany jest FM.

Rozmawiał: Krzysztof Kogut

► **Jak zaczęła się Twoja przygoda z branżą nieruchomości w Polsce?**

Gdy po raz pierwszy pojawiłem się w Polsce we wczesnych latach 90., moim zadaniem było stworzenie wewnętrznego zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie nieruchomościami (Property Management) w funduszu inwestycyjnym Pioneer. Ich cel stanowiło zbudowanie silnej lokalnej marki, która w nowej rzeczywisto-

utrzymujący i zarządzający nieruchomościami, który obsługiwał dużych klientów korporacyjnych, takich jak AIG Lincoln czy ING Real Estate.

Doskonale pamiętam moment w późnych latach 90. kiedy spotkałem Bogdana Zasadę, który pracował wówczas w EC Harris. Powstała wtedy koncepcja, aby otworzyć lokalny oddział najbardziej rokującej w tamtych czasach organizacji światowej zajmującej się FM-em, która miała swoje korzenie w rynku amerykańskim.



Peter Maitland

► **Facility managerowie mówili przeważnie językiem inżynierów i techników, posługując się terminami zrozumiałymi raczej dla ekspertów rynku budowlanego i zaawansowanych dyrektorów technicznych, co samo w sobie nie było złe, ale ostatecznie niepotrzebnie zawężyło znaczenie FM-u.**

ści gospodarczej oferowałyby obsługę biurowej powierzchni komercyjnej według standardów zachodnich.

Wtedy w Polsce praktycznie nie było firm, które mogłyby obsługiwać zachodnie korporacje, jakich coraz więcej pojawiało się szczególnie w Warszawie, zatem trzeba było ją stworzyć. Później, już nieco znając polski rynek, współtworzyłem zespół

Chodziło oczywiście o IFM-ę. Wraz z innymi ekspertami i osobowościami świata FM-u okresu milenium: Markiem Thauem, Bogdanem Zasadą czy Cezarym Szykarczukiem zauważyliśmy, że potrzebna jest większa profesjonalizacja na rynku, aby zwiększać efektywność realizowanych przez nas zadań, głównie z myślą o przyszłym rozwoju branży.

► **Jakiego rodzaju były to nieefektywności?**

Przeważnie związane z przerostem zatrudnienia. Zamawiający i dostawcy nie potrafili jeszcze poprawnie oszacować zapotrzebowania na personel. Nie było też zbyt wielu narzędzi informatycznych czy usprawnień, które ułatwiłyby pracę. Większość zadań wykonywało się analogowo, stąd też tak duża liczba początkowych zespołów utrzymujących nieruchomości, które dopiero zdobywały wiedzę o tym, jak poprawnie powinny być realizowane procesy FM-owe. W tamtych czasach dość powszechna była np.

potrzeba uporządkowania obszaru księgowania w działach Property Management, które wkładały ogromny wysiłek w kwestie rozliczania transakcji i wystawiania dokumentów księgowych. Często zdarzały się sytuacje, gdy budynek obsługiwany był przez pełen pokój księgowych, zajmujących się wyłącznie jednym konkretnym obiektem. Choć podobnych przykładów w innych usługach było

na problematykę FM-u, wywodzące się z rynku niemieckiego.

Właściwie nigdy w IFM-ie nie weszliśmy na poziom dyskusji, który prezentowałby strategiczny poziom doradztwa, jaki może zapewnić FM. Rozmawialiśmy głównie o tym, jakie usługi techniczny FM może świadczyć dla property managerów, obsługujących dużych inwestorów instytucjo-

➤ **W pewnym momencie FM w Polsce utknął w miejscu. To, co było utożsamiane z jego siłą i przewagą (wysokie kompetencje inżynierskie i techniczne, bardzo przydatne w znakomitej większości organizacji, którym zależy na utrzymaniu wysokiej jakości pracy obiektów), okazało się funkcją ograniczającą jego poprawne zrozumienie.**

więcej... Do dziś znaczna większość zaplanowanych procesów FM i real estate w polskich organizacjach oparta jest na wiedzy, wysiłku i doświadczeniu ludzi zdobywanych w tamtym okresie.

► **Wspomniałeś o IFM-le. Jak tam rozwijała się sytuacja?**

Do pewnego momentu bardzo dynamicznie. Naturalnie jako zarząd byliśmy w stałym kontakcie z oddziałem w USA, dzięki czemu bardzo szybko pojąłem, czym może zajmować się dojrzały Facility Management, jaki jest jego zakres usług i jaką ekspertyzą oraz wiedzą może służyć swojej organizacji, dostarczając ostatecznie zintegrowaną na wielu płaszczyznach, zaawansowaną usługę.

Jednak w pewnym momencie FM w Polsce utknął w miejscu. To, co było utożsamiane z jego siłą i przewagą (wysokie kompetencje inżynierskie i techniczne, bardzo przydatne w znakomitej większości organizacji, którym zależy na utrzymaniu wysokiej jakości pracy obiektów), okazało się funkcją ograniczającą jego poprawne zrozumienie. Zatem finalnie FM był umieszczany niżej w hierarchii organizacji, niż zakładały to np. standardy amerykańskie. Pewnie wynikało to z przewagi w stowarzyszeniu strony dostawców usług technicznych, którzy mieli swoje silne spojrzenie

nalnych. Nie mówiliśmy o FM-ie jako usłudze, która najbardziej pasuje do sfery najemcy i organizacji, które realizują go na własne potrzeby.

To był też czas szybkiego wzrostu firm doradczych z rynku nieruchomości komercyjnych, które również narzuciły swoją perspektywę spojrzenia na zagadnienie FM-u, utrwalając jego wizję w oczach branży głównie jako dostawców usług technicznych. A przecież niejednokrotnie FM realizowany po stronie organizacji, dla których utrzymanie nieruchomości jest zadaniem pomocniczym, zarządza potężnym portfelem nieruchomości, które muszą być prawidłowo utrzymane, aby biznes mógł działać bez zakłóceń! Zwróćmy uwagę na takich graczy, jak Telekomunikacja Polska (dzisiejszy Orange), Poczta Polska, banki czy inne instytucje o szerokim zasięgu geograficznym swoich lokalizacji. To ogromni właściciele, dla których nieruchomości to narzędzie do osiągnięcia celu.

FM i jego postrzeganie mogły być wtedy skierowane w stronę profesjonalnej usługi doradczej, pomagającej organizacjom lepiej zarządzać ich zasobami, dbać o efektywność, jakość i wydajność procesów związanych z nieruchomościami, ale nie tylko. Mógł stać się dziedziną mówiącą o tym, jak zwiększać efektywność operacyjną, jak integrować usługi w ramach jednego dostawcy czy też jak lepiej zarządzać zespołami, kontraktami etc.

Komentarz eksperta



Grzegorz Gałka
prezes spółki FM Solutions

Przyszłość czas na zmianę perspektywy

W ostatnich dwóch dekadach polskie firmy FM przeszły bardzo gwałtowny proces rozwoju. Musiały w ekspresowym tempie nadrobić zaniebdania techniczne i merytoryczne w stosunku do zachodnich odpowiedników, a jednocześnie walczyć o utrzymanie się i zdobycie jak najlepszej pozycji na rynku. Takie warunki nie sprzyjały rozwojowi autorefleksji i próbom wyjścia poza tradycyjnie rozumiany model FM. Młode firmy FM nie były zdolne wytworzyć atrakcyjnej oferty doradczej, a ich klienci nie poszukiwali takiej usługi. Powstał rodzaj klinicy, który obu stronom skutecznie uniemożliwił dialog na innym poziomie niż techniczny. Obecnie polski FM wchodzi w wiek dojrzały. Najlepszym tego świadectwem jest powstawanie takich organizacji jak Polska Rada Facility Management. Najważniejsi gracze na rynku są gotowi do generalnej zmiany perspektywy – do ponownego zmierzania się z rezerwą inwestorów wobec ponoszenia kosztów oferowanych przez nas ekspertyz i usług consultingowych. Mamy szansę dokonać istotnych zmian w całym sektorze. Będziemy w stanie w pełni ją wykorzystać, jeżeli – w przeciwieństwie do tego, co działo się dotychczas – nie będziemy czekać, aż ktoś wyręczy i uświadomi inwestorom, czym jest współczesny FM. Sami musimy zająć się tematem edukacji i promocji dobrych praktyk. W polskich firmach FM powinny powstawać Centra Doskonałości (Center of Excellence), powinniśmy organizować szkolenia, nawiązać ściślejszą współpracę z uczelniami. Tylko kompleksowe, prowadzone konsekwentnie działania mogą zagwarantować sukces i otworzyć nowy rozdział w historii polskiego FM.

► **Tak się jednak nie stało...**

Facility managerowie mówili przeważnie językiem inżynierów i techników, posługując się terminami zrozumiałymi raczej dla ekspertów rynku budowlanego i zaawansowanych dyrektorów technicznych, co samo w sobie nie było złe, ale ostatecznie niepotrzebnie zawężyło znaczenie FM-u.

To nie był język zrozumiały dla zarządów zachodnich czy polskich korporacji, które poszukiwały raczej rozwiązań zapewniających poprawę efektywność procesów biznesowych czy sposobów zarządzania dużym portfolio podwykonawców. Dla tych, którzy chcieli przenieść poziom dyskusji z rozmów o technice na stricte zagadnienia biznesowe, nie było wtedy zbyt szerokiego pola, musieli szukać pomocy gdzie indziej lub zdobywać wiedzę na własną rękę.

Wtedy też moje zainteresowania zaczęły się przesuwać w stronę rozwoju nieruchomości i doradztwa strategicznego związanego ze zrównoważonym rozwojem, ekologią i wydajnością, dla których inżynieria i technika pełniły funkcję służebną – były narzędziem.

► **To w tym czasie przystąpiłeś do RICS?**

Skądże. Jestem członkiem RICS przez całą karierę zawodową. Zaczynałem już w latach 80., natomiast w latach 90. w Polsce, od kiedy stowarzyszenie zaczęło być aktywne w kraju, żywo angażowałem się w jego rozwój. Zamiast skupiać się na rozwoju IFMA w Polsce postanowiłam wykorzystać

profesjonalizacji tego zawodu. Jednak kiedyś wyglądało to inaczej. Pomiędzy obiema organizacjami były spore różnice w rozumieniu facility management. Dziś z perspektywy czasu rozumiem, że zbytnie forsowanie tematów technicznych, które, jak podkreślam, są niesamowicie ważne, bo silnie oddziałują na fizyczny aspekt nieruchomości,

► **W czym głównie przejawiała się ta różnica?**

Każdy z nich spoglądał na swój biznes z własnej perspektywy, nie próbując zrozumieć, o co tak naprawdę chodzi drugiej stronie. W związku z tym w pewnym momencie doszło do zaburzenia przyszłych relacji i stworzyło trudności we wspólnym rozumieniu celów, jakie ma za zadanie osiągać FM. Zabrakło wiedzy i świadomości tego, jak będzie wyglądała przyszłość operacyjna budynków i prowadzonego w nich biznesu.

Zamiast narracji opisującej FM jako narzędzie pomocnicze dla biznesu podstawowego, które może chociażby poprzez sprawną obsługę techniki, wносить wyższe wartości ważne w szczególności dla firm, które wykorzystują ją dla realizacji wyższych celów związanych z poprawą jakości funkcjonowania organizacji, skupiano się wtedy raczej na prostym kontraktowaniu techników. Rzadko mówiło się o tym, jak dobre, sprawne utrzymanie budynku może mieć wpływ na funkcjonowanie całej organizacji.

► **W jaki sposób można zatem mówić o FM-ie w organizacjach w rozumiały sposób dla strony biznesowej?**

Jeszcze dziś stosunkowo rzadko zdarza się znaleźć ekspertów po obu stronach, którzy w pełni rozumieliby, jak usprawniające dla całej organizacji może być proaktywne utrzymanie obiektów



► **Rolą facility managera na poziomie strategicznym jest zatem odpowiednie zaprojektowanie zrozumiałej z punktu widzenia biznesu współpracy, tak aby realizacja usług i zadań na poziomie operacyjnym mogła odbywać się bezproblemowo, a co najważniejsze – by dało się ją mierzyć odpowiednimi, zrozumiałymi wskaźnikami.**

moje umiejętności i doświadczenie w promocji FM-u jako strategicznego zawodu wśród członków RICS. Dziś oczywiście IFMA i RICS silnie współpracują ze sobą na wielu frontach i mają wspólną wizję

stworzyło trudność w rozumieniu dwóch grup niezwykle ważnych grup interesariuszy – inżynierów i biznesmenów – którzy mieli największy wpływ na proces powstawania obiektów.



i sprawienie, aby działały poprawnie w każdych warunkach, zapewniając komfort jego użytkowników.

Choć dziś coraz częściej pojawiają się umowy opisujące realizację usług FM przy wykorzystaniu wskaźników SLA (Service level agreement) i KPI (Key Performance Indicators), to rzadko które są skonstruowane tak, aby tłumaczyć, zwłaszcza osobom decyzyjnym, jak usługi dla nieruchomości i ludzi powinny wspierać biznes podstawowy.

Nieruchomość to narzędzie produkcyjne i tak należy ją pozycjonować w rozumieniu organizacji. Zatem ważne, aby przekazywać zarówno szefom, jak i kierownikom poszczególnych działów, jakie przełożenie na pracę ich ludzi ma działająca i sprawna klimatyzacja, jak wpływają na nią przerwy w dostawie prądu czy inne nieoczekiwane przestoje spowodowane, chociażby błędem ludzkim. Rolą facility managera na poziomie strategicznym jest zatem odpowiednie zaprojektowanie zrozumiałej z punktu widzenia biznesu współpracy, tak aby realizacja usług i zadań na poziomie operacyjnym mogła odbywać się bezproblemowo, a co najważniejsze – by dało się ją mierzyć odpowiednimi, zrozumiałymi wskaźnikami.

► Dlaczego o FM-ie wiadomo tak mało?

Największy problem w rozpowszechnianiu wiedzy o prawidłowym rozumieniu funkcji FM-u jest bardzo mała ilość literatury, która dotyczyłaby tego

zakresu. Sam mam 2–3 pozycje w języku angielskim, polskojęzyczne opracowania praktycznie się nie ukazują. Natomiast nieliczne artykuły i materiały, które pojawiają się na temat FM-u, dotyczą wyłącznie technicznych aspektów.

Są na rynku takie organizacje jak choćby Hines, które mają wewnątrz swoich struktur sporą dawkę wiedzy, edukują klientów i swoich pracowników w tym obszarze, wykorzystując do tego celu głównie zagraniczne materiały. Jednak w swojej komunikacji stosują raczej terminy związane z critical technical asset management (zarządzanie krytycznymi instalacjami technicznymi). Są to jednak przeważnie organizacje o wysokich kompetencjach budowlanych. Przeciętne firmy mają ogromny problem w dostępie do wiedzy i ich facility managerowie, dyrektorzy administracyjni, a nawet zarządcy muszą szukać wiedzy na własną rękę. Niestety, te firmy dość niechętnie płacą za ekspercką wiedzę z obszaru doradztwa i edukacji.

► Jak można przekonać zatem klientów, by chcieli płacić za wiedzę?

Przede wszystkim edukacją. To jest ogromne wyzwanie, aby budować po stronie zamawiającej i wśród dostawców profesjonalne podejście oparte częściowo na naukowych dowodach, a częściowo na dobrych praktykach i standardach. To nie jest zadanie tylko dla dostawców i firm branżowych. Muszą powstawać i działać takie organizacje, jak RICS czy PRFM w wydaniu lokalnym. Poza tym trzeba mieć świadomość tego, że brak wiedzy kosztuje podwójnie! Nieoczekiwane wyłączenia czy przerwy w pracy budynku to wielomilionowe straty i organizacje muszą rozumieć, że aby zabezpieczyć się przed tak podstawowymi ryzykami, trzeba zatrudniać profesjonalistów i płacić za ich cenną wiedzę. I nie chodzi tu tylko o ryzyko stricte biznesowe, ale o życie ludzkie. Szczególnie można to zauważyć w szpitalach czy innych obiektach służby zdrowia. Jednak zakres zagadnień związanych z bezpieczeństwem jest o wiele szerszy – dotyczy także aspektów BHP, ergonomii pracy, wreszcie zdrowia i komfortu człowieka. Zadaniem facility managera jest przetłumaczenie tych ryzyk na język zrozumiały dla biznesu i uświadomienie go, jak ważnym aspektem zajmuje się FM.

Ta wiadomość musi być powtarzana od czasu do czasu w branży. Istotne jest, by branża, ludzie związani z nią na co dzień zrozumieli, jak istotną rolę odgrywa FM w życiu całej gospodarki państwowej – ten poprawnie rozumiany FM. Warto też promować pracę na dobrze zaprojektowanych i wartościowych wskaźnikach KPI i SLA, co jeszcze dziś w Polsce nie występuje zbyt często. ■

REKLAMA

ENGIE

- profesjonalny dostawca usług Facility Management

Dekady doświadczeń w obszarze
usług Facility Management, oraz
know-how w tym zakresie,
a także unikalne rozwiązania,
wsparte przez technologie cyfrowe
stanowią, że ENGIE to pewny

i profesjonalny dostawca
usług dla:

- biur i biurowców,
- przemysłu i logistyki,
- obiektów komercyjnych i handlowych,
- obiektów użyteczności publicznej.

engie-services.pl