



Kezdjük az elején, mi a tök a facility management?

Erre a kérdésre 100 ingatlanosból 99 rávágja, hogy ingatlanüzemeltetés, majd kissé leereszkedő mosollyal hozzáteszi: „Tudod...Gooooondnoook...” A maradék 1 fő, (na, ő járt létesítménygazdálkodási képzésre a patinás BME épületébe) büszkén rávágja, hogy a **létesítménygazdálkodás**

az egy szervezetet támogató tevékenység, amit a létesítménygazda (facility manager) irányít.

Bizonyítékul, hogy nem én találtam ki, citálom a CEN- EU friss ropogós szabványát (MSZ EN 15221 sorozat, merthogy van ám FM szabvány, sőt lesz még 6 másik!):

„A létesítménygazdálkodás nem más, mint egy szervezet meghatározott belső folyamatainak az integrációja. Célja a főtevékenység támogatása és hatékonyságának javítása kölcsönösen elfogadott szolgáltatások nyújtásával, és azok folyamatos fejlesztésével. A létesítménygazdálkodás egy szervezeten belül a munkahely és a munkavégzés szükségleteihez kapcsolódó belső szolgáltatások iránti kereslet és kínálat menedzselését jelenti, a szervezet stratégiájának figyelembe vételével.”

A 90-es évek közepén a vállalat-gazdaságtan órán, amikor a marketinget akarta a tanárunk bemutatni, azzal kezdte, hogy felírta a táblára

MARKETING ≠ REKLÁM

Ezt ma már nem kell magyarázni, de a létesítménygazdálkodás körüli definíciós polémiák még mindig nem zárultak le. Ezért hadd vegyem elő volt tanárom módszerét:

LÉTESÍTMÉNYGAZDÁLKODÁS ≠ ÉPÜLETÜZEMELTETÉS

Ha csak az angol verziónál maradunk az előbbi az FM, utóbbi pedig a BS (Building Services), ami ugyebár sem közletről, sem távolról nem fedi egymást. A létesítménygazda azon dolgozik, hogy a annak a szervezetnek, amely részére a szolgáltatásokat szervezi a szervezet stratégiai céljainak és alapvető képességének legmegfelelőbb szolgáltatásokat nyújtsa (ill. szerezz be a piacról), legyen ez épület vagy bármely más ingatlan (területmenedzsment, irodák, raktárak bérlése vagy építése és üzemeltetése), autó (flotta menedzsment), bútorok, egyszerűbb IT eszközök, irodaszerek, vagy akár étkezés (catering). Az épületüzemeltető pedig a korszerű menedzsmentismeretekkel rendelkező XXI. századi gondnok.

AM-PM-FM: Hogy is van ez?

A multinacionális ingatlanügynökségek hierarchizálása alapján terjedt el a fenti szentháromság, amit egyre inkább nehezebb kiverni a fejekből. Láttam már olyan cikket is, ami „tudományosan” definiálja és félreinformálja a szakmát.

Az AM/PM/FM piramis alapja a béringatlan piacnak azon sajátossága, hogy ezen ingatlanok többsége alapok tulajdonában áll, amelyek a befektetési tevékenységüket tekintik stratégiai tevékenységnek és költséghatékonyasági okokból a számukra csak „asset-nek” (cash flow-t termelő eszköznek) hívott ingatlanok hasznosítását és üzemeltetését kiadják szakkégeknek, többnyire ügynökségeknek. Az ingatlanalap munkatársa végzi az Asset Management-et, a főleg bérlőmenedzsmentet magába foglaló feladatokat Property Managementnek hívják, míg az ingatlan üzemeltetését –tévesen - FM-nek, .

Ebben a szemléletmódban a piramis csúcsán az Asset Manager áll, aki a legtöbb pénzt visz haza (és ritkán magyar, tegyük hozzá, mivel a nemzetközi alapok egy regionális központból irányítják a kis magyar piacot) és beszámoltatja a PM céget, aki ugráltatja az „FM” céget.

Ha valaki megértette a létesítménygazdálkodás definícióját, akkor itt kiderül, hogy a szakma csúcsán valójában a *bérlő* létesítménygazdája áll, ugyanis ő az, aki még az Asset Managert is ugráltatja és neki számol be valójában a PM ill. annak „FM” alvállalkozója, aki valójában BS-t, tehát a Building Service-t, az épület üzemeltetését végzi. Ilyen tekintetben az „AM/PM/FM” cégek, menedzserek mind létesítménygazdálkodási szolgáltatók, akik az értékteremtési lánc különböző elemeit képviselik. A bérlő létesítménygazdája meg a király, merthogy mindig a vevő a király. Ugyebár.

És a Tied mekkora?

Mivel pontos adat nem áll rendelkezésre, csak becsülni tudjuk a létesítménygazdálkodási piac méretét. A Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium berkein belül készült egy Nemzeti Létesítménygazdálkodási Stratégia nevű anyag (ez nagy szó, tudtommal Magyarországon csak a logisztikai szakma készített hasonlót!), ami bemutatásra került a HFMC 2009 létesítménygazdálkodási konferencián (www.fmkonferencia.hu) Sajnos a stratégia a tárcaközi egyeztetésen nem ment át, így nem lett hivatalos kormányhatározat belőle, tehát egy nem elfogadott tervezetnek tekintendő.

Ezen stratégiai anyagban a piac méretét 1500-2000 Milliárd Ft-ra becsülik éves szinten, ami azért valljuk be, megdöbbentő szám, hiszen ez a magyar GDP 7-8%-a, amit a foglalkoztatottak 8-11%-a termel meg! Ha belegondolunk, hogy a létesítménygazdálkodási szolgáltatások jó része alacsony képzettségű humán erőforrást alkalmaz (hogy eufemisztikusan fogalmazzam meg a „tanulatlan ember” kifejezést), akiknek először is munkát adunk, másodsor pedig professzionális szolgáltatásmenedzsmentre oktatunk, akkor már felsejlik mindenki előtt a létesítménygazdálkodás nemzetgazdasági fontossága. Sokaknak ez az egyetlen út a társadalmi beilleszkedésre, sőt felemelkedésre is, ami épp a létesítménygazdálkodási diszciplína elsajátításában rejlik. Kevésbé tudományosan: A takarítás, őrzés-védés, kertészet, stb. mind-mind szakmák, ahol egyrészt az adott szakmát meg kell tanulni, másrészt meg kell tanulni, hogy a vevőért, a vevőnek dolgozzunk. Hogy olyan alapvető elvárásokkal kezdjem, mint a munkába fel kell öltözni, meg kell mosakodni, fésülni (hogy ez még mindig milyen sok embernek magas???) , köszönni kell, értelmesen, jól hallhatóan stb.

Mi mennyi? - a mérés fontossága a létesítménygazdálkodási szolgáltatásokban

A létesítménygazdálkodás operatív szinten „az ördög a részletekben” típusú problémákkal szembesül. A létesítménygazdálkodás nem műszaki kérdés, hanem szolgáltatás menedzsment. Mint a legtöbb szolgáltatási iparágban a jó szolgáltatás alapja a precízen megfogalmazott SLA (Service Level Agreement, szolgáltatási szint(et meghatározó) szerződés). Mindenki tudja, hogy ez mennyire fontos a szakmában, de csak kevesen tudnak jó szerződést írni és szolgáltatási szinteket megfogalmazni. Az elvárt szolgáltatási szintek definiálásához számszerűsíteni kell a szolgáltatást. KPI-okat (Key Performance Indicator –kulcs teljesítmény mutató) kell meghatározni és hozzárendelni a tevékenységekéhez. A KPI-ok teljesülését mérni kell (milyen gyakorisággal, milyen eszközzel, ki és hogyan dokumentálja?), és a mért KPI-ok nem teljesüléséhez következményeket fűzni. Ez lehet egy eskalációs mechanizmus beindítása

(figyelmeztetés, egyeztető tárgyalás stb), ill. különböző szankciók érvényese, kötbér, biztosíték lehívása, végső esetben a szerződés felmondása és kártérítés követelése.

Nézzünk egy „egyszerű” esetet. Takarítás. Pofonegyszerű, gondolja az egyszeri létesítménygazda, minden nap ki kell takarítani az irodákat, na jó a főnökét naponta kétszer. Fele munka fele pénz, ha a főnök (titkárnője) dühöng, akkor mehetsz isten hírével: van is egy tök jó SLA-m, KPI-okat definiáltam és szankciókat köttem a nem teljesítéshez. Na jó, de milyen a takarítás minősége? Muszáj minden nap takarítani ahhoz, hogy egy bizonyos tisztasági szintet fenntartsunk? Tehát tevékenység alapú vagy teljesítmény alapú KPI-t határozzunk meg? Ha minőséghez (teljesítmény, eredmény) kötjük, hogyan mérjük és milyen időközönként? Van-e rá eszközünk, időnk, energiánk? Dokumentáljuk? Visszajelzünk a szolgáltatónak? Mondjuk, az asztalnak pormentesnek kell lennie (a por mennyisége meghatározható és egy speciális textillel mérhető), de minden adott pillanatban? 10 percenként? Óránként? Örül a főnök, ha óránként mintát veszünk az asztaláról?

Már a tervasztalon elkúrtuk ... Az FM szerepe a tervezés során

Maradva a létesítménygazdálkodás leggyakrabban emlegetett területén, az épületüzemeltetési szolgáltatásoknál gyakran felmerül az „ezt tudja a ház” problémája. A nagyobb magyar vállalkozások egy része, a multinacionális cégek túlnyomó többsége bérelt irodákban dolgoztatja a fehérgalléros állományát. Többnyire építés alatt álló vagy már megépített irodaházakba költöznek, főleg ha kisebb (300-3000 m²) területet bérelnek. Ilyenkor ezen cég létesítménygazdája egy adott helyzettel szembesül, a már megtervezett, megépített házat veszi igénybe mint szolgáltatást (hm, ugye milyen érdekesen hangzik: beton, gépészet, erősáramú berendezések együttese mint szolgáltatás?!), miközben az adott épületüzemeltető cég, amely az épületen dolgozik azzal főz, amije van. A működő, üzemelő épületnél derülnek ki, hogy nincs alpinista rögzítő pont a tetőn a külső nyílászárók tisztításához, a belső átrium üvegtetejének tisztításához is fel kell állványozni az épületet, a gépészet túl kicsi vagy túl nagy kapacitású az adott felhasználáshoz képest. A bejáratról lemaradt a légfüggöny, a recepció a léghuzatba lett tervezve, a beépített készülékek zabálják az áramot. A több ütemben épített épületek eltérő technológiákat tartalmaznak, így nem egységesíthető az épületfelügyeleti rendszer, többféle szoftvert kell betanítani, figyelni és karbantartani. A lépcsőházak és liftmagok eltérő funkciójú épületrészeket kötnek össze és az ügyfélforgalom irányíthatatlan. A hűtés-fűtés rugalmatlan. A méregdrága hiperérzékeny árnyékoló rendszer pont a nagyfőnök beszéde közben záródik, vagy állandóan zárva tart, mert a szélesebbesség mindig meghaladja a működéshez megszabott határértéket.

A fentiekből is látszik, hogy a tervezés során nem csak a hatósági, műszaki előírásokat, szabványokat kell betartani, a különböző szakágakat koordinálni, hanem előre gondolkodni és kikérni olyan szakemberek tanácsát, akik tovább látnak az orruknál. és közvetlen gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek.

Merthogy létesítménygazdálkodni okosan kell...

Berta Zsolt

zsolt.bera (kukac) hfms.org.hu