

Kommunikation er FM-erens kodeord

En stor skare veloplagte medlemmer af DFM-netværk brugte en eftermiddag i oktober til at drøfte den optimale FM-organisation ved et medlemsmøde hos COWI i Lyngby. Der var fokus på proaktivitet, kommunikation og professionalisme, da konklusionerne blev truffet.

Af Eva Kartholm

Det er nødvendigt at FM-organisationen er klar på virksomhedens overordnede forretningsmæssige strategi og forstår at spille op mod den, hvis FM-organisationen skal flytte sig fra et operationelt til et strategisk virkefelt. Men det er også vigtigt, at FM-eren ikke forventer at skulle overtage den samlede forretningsmæssige strategi, men forstår at opgaven alene er at understøtte kernefunktionerne.

Sådan lød udgangsbønnen da DFM-netværk havde sat fokus på den måde, som Facilities Manageren er organiseret og ønsker at være organiseret. En udgangsbøn som kom efter at to workshops havde drøftet for og imod de tre hierarkiske niveauer; operationelt, taktisk og strategisk. Inden medlemmerne tog hul på drøftelserne havde tre engagerede indlægsholdere givet deres bud på dagens udfordring.

Store fordele ved centralisering

Først redegjorde Novozymes' FM-funktionschef Søren Andersen for den proces, som har flyttet FM-området i Novozymes fra en udtalt decentral styring til nu at være en stærk central enhed, som har stor indflydelse og dokumenterede resultater.

Søren Andersen fortalte, hvordan hans afdeling har analyseret den eksisterende organisation og benchmarket den med andre virksomheder, som performer godt på FM-området. Resultatet har dannet baggrund for en række direktionsforankrede beslutninger om organiseringen.

Den ændrede organisering har haft stor betydning ikke mindst for økonomien. Der er desuden frigjort ledelseskraft lokalt, og det har betydet større fokus på kerneforretningen, der opnås mere værdi for de ressourcer, der er afsat til FM og der er større transparens og fleksibilitet i anvendelsen af ressourcer, der er højere grad af efterlevelse af vedtagne globale standarder og bedre dokumentation herfor og sidst har ændringerne betydet bedre videndeling og større udnyttelse af virksomhedens FM-viden på globalt plan.

Leverandøren tror på partnerskaber

Fra ISS tog HR- og udviklingschef Susanne Rønсков Hermann afsæt i de analogier der er mellem HR og FM. Også HR-manageren ønsker et mere strategisk fokus, og mange af de udfordringer, som FM-eren typisk møder, møder HR-folkene også. Susanne Rønсков Hermann gav praktiske eksempler på, hvordan et tættere samarbejde mellem kunde og leverandør gav værdi i FM-arbejdet. Særlig slog hun til lyd for at basere samarbejdet på tillid i stedet for kontrol, da det er hendes erfaring, at mange virksomheder, som outsourcer ender med at anvende så mange ressourcer på kontrol af leverandøren, at det forventede udbytte af outsourcingen udebliver.

Rådgiverens praktiske case-erfaringer

Rådgiversiden var repræsenteret ved Stig Lohmann-Devantier fra COWI. Han gennemgik to konkrete sager, og demonstrerede hvilken betydning et grundigt forarbejde har, når en virksomhed skal skabe den optimale FM-organisation.

Først en sag hvor en dansk virksomhed (NNIT) skal flytte fra tre forskellige destinationer til et fælles nybygget domicil. Stig Lohmann-Devantier viste, hvilket afklaring- og standardiseringsarbejde virksomheden har været igennem for at organisere FM-organisationen i de nye rammer. Der er lagt meget vægt på at systematisere FM-ydelsen, sådan at der er fuld klarhed over hvad virksomheden får ud af de ressourcer, som anvendes til FM. Der var blandt andet arbejdet meget med at fastlægge SLA'er for en række FM-ydelser. NNIT har grebet opgaven professionelt an og grundigt fået gennemgået, kommunikation, organisation, procedurer, meldesystemer, kvalitetsbeskrivelser og hele det kommende fundament for den fremtidige drift.

Den anden rådgiversag var af en helt anden karakter og viste et udenlandsk site, hvor en virksomhed kun selv anvendte en del af ejendommen, mens resten var udlejet. Her havde FM-afklaringen taget sigte på at klarlægge den forretningscase det er, at agere både som ejer og som intern lejer i virksomhedens egne bygninger. Igen var konklusionen, at et grundigt forarbejde sparer virksomheden for mange drøftelser om usikkerheder, når et site går i drift. Desuden demonstreredes vigtigheden af rådgiverteams hele tiden tænker og rådgiver ud fra, hvordan indsamlede data aktivt anvendes videre i kundens forretningsprocesser.

Meningerne blev trykprøvet i workshoparbejde

Efter de inspirerende indlæg var tiden moden for deltageres eget arbejde med problemstillingen. Der var lagt op til to workshops, dels en om optimal organisering af Facilities Management (flad eller hierarkisk – stabsfunktion eller strategisk funktion) og dels en om skiftet fra Facilities Management til Facilities Leadership (FM på proaktiv kurs – fra operationel mellemlider til strategisk sparringspartner).

Workshoparbejdet afslørede, at der var to modstridende holdninger blandt deltagerne. Nogle mente, at Facilities Manageren står sig bedst ved at opgive tanken om at selv at være til stedet på direktionsgangen og i stedet koncentrere sig om sin egen kerneydelse, og så bruge den strategiske energi på at forbedre den. Andre mente, at Facilities Manageren bør anerkende det paradigme han arbejder i, og så med det som afsæt og i et sprog som matcher resten af organisationen forholde sig til virksomhedens overordnede forretningsmæssige strategi med det formål – proaktivt – at finde de ankerpunkter, som FM kan koble sig til for at understøtte den overordnede forretningsmæssige strategi og bidrage til værditilvæksten.

Workshoparbejdet afslørede en håndfuld kompetencer, som FM-eren umiddelbart skal fokusere på (listen er næppe udtømmende):

- Kommunikationskompetencer (for at kunne tydeliggøre sin værdi i et sprog som matcher det, som er kulturen i virksomhedens topledelse)

- Evnen til at agere proaktivt (det kan ikke nytte noget blot at vente på at behovene opstår - det giver god mening proaktivt at formulere initiativer, som kan forbedre virksomhedens performance, også på den økonomiske side)
- Mod til at ændre på tingene (fx den eksisterende organisation)

Sidst brugte deltagerne en rum tid på at udfordre hinanden på dagens konklusioner uden at der kunne kåres en helt klar vinder. Konklusionen kan meget nemt tænkes at være, at den optimale FM-organisation er meget kontekstafhængig, og at det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed afhængig af, hvad virksomhedens kerneydelse måtte være.