



**POLSKA RADA  
FACILITY  
MANAGEMENT**

**RAPORT**

---

# **PRACA W BRANŻY OBSŁUGI OBIEKTÓW**

---

POLSKA RADA FACILITY MANAGEMENT,  
HAYS POLAND ORAZ PRACUJ.PL PUBLIKUJĄ  
PIERWSZY RAPORT DOTYCZĄCY ZATRUDNIENIA  
W POLSKIEJ BRANŻY OBSŁUGI OBIEKTÓW.

**V.1.21/15.11.2020**

# CZŁONKOWIE I PARTNERZY WSPIERAJĄCY PRFM

## CZŁONKOWIE

**APLEONA**  
HSG Facility Management

**Gegenbauer**  
Facility Management

**IMPEL**  
GROUP

**INWEMER**<sup>®</sup>

**Kühn**  
MULTISERVICES

**OKIN**  
FACILITY

**sodexo**  
QUALITY OF LIFE SERVICES

**SPIE**

## PARTNERZY WSPIERAJĄCY

**ARGON**  
LEGAL

**Caverion**

**Dussmann**

**ENGIE**

**fbserwis**

**FM Solutions**

**ista**

**pzn**  
facility  
management

**STRABAG**  
PROPERTY AND  
FACILITY SERVICES

## STRATEGICZNY PARTNER MEDIALNY

**obiekty**

## ORGANIZACJE PARTNERSKIE

**IFMA** Polska  
Chapter

**RICS**<sup>®</sup>

## WSTĘP

# ZYSKUJEMY TOŻSAMOŚĆ

**P**olska Rada Facility Management, firma doradztwa personalnego Hays oraz serwis rekrutacyjny Pracuj.pl połączyły siły i wykorzystując swoją wiedzę oraz zasoby, przedstawiają Państwu pierwsze polskie opracowanie, w którym wskazujemy podstawowe definicje oraz opisujemy specyfikę nowej branży w polskiej gospodarce, która choć od wielu lat stanowi istotną gałąź biznesową, dającą zatrudnienie wielu osobom, nigdy wcześniej nie została zdefiniowana. Na polskim rynku jest to pewna nowość, natomiast w dojrzałych gospodarkach (czyli np. w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych) branża obsługi obiektów realizowana przez funkcję facility management (FM) od lat jest oddzielnym sektorem, odnoszącym swoje sukcesy

Raport jest pierwszym tego typu polskojęzycznym opracowaniem, które porządkuje definicje, określa ramy działalności branży, charakteryzuje ją. **Branża obsługi obiektów, która w znacznej mierze realizowana jest przez usługi typu facility management, była dotąd rozproszona wśród innych dziedzin biznesowych lub podzielona na pojedyncze funkcje lub usługi, takie jak np. ochrona lub obsługa techniczna budynków.** Nigdy wcześniej nie występowała w ramach jednego sektora, specjalizującego się w dostarczaniu usług dla osób i każdego rodzaju organizacji wykorzystujących każdy typ fizycznego obiektu: nieruchomości, infrastruktury czy budynków. Nie istniała dotąd praktyka analizowania stanu zatrudnienia, kluczowych trendów w pracy i usługach oraz prognoz rozwoju.



**Krzysztof Kogut**

**PREZES ZARZĄDU PRFM**

*Środowisko firm świadczących usługi FM oraz związanych z nimi ekspertów już od kilku lat starało się wypracować najważniejsze kryteria autonomii branży, które jednak nie będą prostą kopią rozwiązań znanych z innych gospodarek, ale uwzględnią specyfikę polskiego rynku. Dzisiaj już wiemy, że w FM pracuje w Polsce ponad 600 000 osób. Branża obsługi obiektów zatrudnia więcej osób niż firmy budowlane i jest porównywalna do jednego z uznanych filarów polskiej gospodarki, jakim jest branża transportowa i magazynowa. Naszym celem jest nie tylko zdefiniowanie tego, kim jesteśmy i w jakiej działamy skali, ale przede wszystkim poinformowanie o tym, jak strategiczne i kluczowe dla przedsiębiorstw są nasze usługi.*

## WSTĘP

# BRANŻA OBSŁUGI OBIEKTÓW A FUNKCJA FACILITY MANAGEMENT

FM to złożony ekosystem różnych usług, wzajemnie połączonych i wspólnie zarządzanych. **Mówimy o branży i o biznesie jako obsłudze obiektów, realizowanych przez jednostki organizacyjne zajmujące się FM**, które znajdują się w każdej organizacji najczęściej w działach administracji, utrzymania i zarządzania nieruchomościami, oraz wsparcia biznesu.

FM dotyczy materialnego, rzeczywistego wymiaru organizacji, w którym człowiek i jego efektywność są najważniejsze. Z tej perspektywy FM staje się kluczowy dla każdej firmy, **zapewnia bowiem jej fizyczne funkcjonowanie**.



### WARTO ROZRÓŻNIĆ:

Istotne jest również wyraźniejsze rozróżnienie dwóch dziedzin często mylonych na polskim rynku a mianowicie facility i property managementu.

## 1 FACILITY MANAGEMENT

### DOTYCZY OBIEKTU

Celem jest nakierowanie na zapewnienie fizycznego środowiska do realizacji celów organizacji.

## 2 PROPERTY MANAGEMENT

### DOTYCZY WŁASNOŚCI

Celem jest kierowanie wartości nieruchomości oraz zarabianie na niej.

### WAŻNE:



**Dla FM obiekt** to narzędzie do realizacji celów biznesowych organizacji, która go użytkuje, **to fizyczne miejsce zintegrowane z ludźmi i biznesem prowadzonym w jego ramach**.

**OBIEKT TO JEDNAK ZNACZNIE WIĘCEJ NIŻ SAMA NIERUCHOMOŚĆ!  
TO NIERUCHOMOŚĆ WYKORZYSTYWANA PRZEZ ORGANIZACJĘ  
DO REALIZACJI KONKRETNÝCH CELÓW BIZNESOWYCH.**

## WSTĘP

# NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

### CZYNNIKI ILOŚCIOWE



### **630 TYS.** **PRACOWNIKÓW**

**Branża obsługi obiektów zatrudnia 630 tys. pracowników.**

- 550 tys. pracowników operacyjnych
- 80 tys. menedżerów i ekspertów.



### **WAŻNY** **SEKTOR**

Branża obsługi obiektów **zatrudnia więcej osób niż sektor budowlany w Polsce** (450 tys.).



### **40%** **KOSZTÓW**

Usługi FM stanowią nawet **40% wszystkich kosztów każdej organizacji**, która wykorzystuje w swoim działaniu fizyczną przestrzeń.

### CZYNNIKI JAKOŚCIOWE



### **EKSPERCI** **W CENIE**

**Rośnie rola kompetencji specjalistycznych i menedżerskich w branży FM.** Pandemia COVID-19 stwarza nowe role oraz wymusza lepsze zarządzanie talentami.



### **PROFESJONALIŚCI** **POSZUKIWANI**

Profesjoniści pracujący w branży są **coraz lepiej dopasowani do biznesu, który staje się bardziej efektywny.** To efekt rosnących wymagań klientów, którzy oczekują eksperckiego podejścia, wiedzy i bardzo dużego wsparcia biznesowego.



### **ZWIĘKSZONE** **ZAPOTRZEBOWANIE**

Pierwsze 6 miesięcy 2020 r. bardzo **zwiększyło zapotrzebowanie na kompetencje i doświadczenie wśród kadr FM.** Pandemia staje się motorem rozwoju kompetencji w branży obsługi obiektów. FM zaczyna dostarczać nową jakość liderów i specjalistów. To, co w normalnych warunkach zajęłoby kilka lat, zmieniło się w przeciągu zaledwie kilku miesięcy.

---

# TWÓRCY

**KONSULTACJE MERYTORYCZNE  
I ZGODNOŚĆ ZE STANDARDEM  
ISO 41011**

**REDAKCJA**

**KRZYSZTOF  
KOGUT**

**ZBIGNIEW  
MAZUREK**

**KONSULTACJE BRANŻOWE  
2018/2020**

---

ADAM POLANOWSKI  
AGNIESZKA JASIŃSKA  
AGNIESZKA KUROWIAK  
ALEKSANDER SZYBILSKI  
ALEKSANDRA DĄBROWSKA  
ALICJA JANOWSKA  
ANDRZEJ KOTARBA  
ANDRZEJ ZALEGA  
ANIELA PTAK  
ANNA BORUCIŃSKA  
ANNA WALIGÓRA  
ARTUR PIELECH  
ARTUR MORAWSKI  
ARTUR TOMCZYK  
BARTOSZ KWILMAN  
BŁAŻEJ KOWALCZYK  
CLINTON FAIRBANKS  
DAGMARA SOLIK  
DANIEL KWIATKOWSKI  
DANIEL MAŁYSA  
DARIUSZ KEPOWICZ  
DAWID MIKOŁAJCZEWSKI  
DOROTA WIŚNIEWSKA  
E. KRETKIEWICZ  
EDYTA WÓJCIK  
EWA PTASZYŃSKA  
FABIAN CIEŚLIK  
GRZEGORZ CIOCH  
GRZEGORZ HELIŃSKI  
GRZEGORZ PIÓRO  
HUBERT SZYMAŃSKI  
IAN VAN DER POOL  
IWONA PĘKAŁA  
JACEK GOŁA  
JACEK POPIOŁEK  
JACEK WYWIJAS  
JAN WOŹNIAK  
JAROSŁAW FRĄCZEK  
JAROSŁAW GLAZER

JAROSŁAW RONC  
JERZY DROŹDŻEWSKI  
JESSICA CZETWERTYŃSKA-  
-GUIBOURGÉ  
JOANNA IWANOWSKA  
JOANNA KOZARZEWSKA  
KAMIL KWIATKOWSKI  
KARINA KREJA  
KAROLINA DUDEK  
KATARZYNA BŁASZKIEWICZ  
KATARZYNA JASZCZUK  
KATARZYNA POLONIS  
KONRAD MYŚLIŃSKI  
KRZYSTYNA HELIŃSKA  
KRZYSZTOF KOGUT  
KRZYSZTOF NOWAK  
KRZYSZTOF WOJCIECHOWSKI  
LECH WODECKI  
ŁUKASZ MILCZAREK  
ŁUKASZ SILSKI  
ŁUKASZ SIUDAK  
MACIEJ BOGUCCI  
MACIEJ MARKOWSKI  
MACIEJ MIEŁĘCKI  
MACIEJ WIŚNIEWSKI  
MAGDALENA KNISZNER  
MAGDALENA MAJCHRZAK  
MAGDALENA ZHENG  
MAŁGORZATA KLIMA  
MARCEL POSMIK  
MARCIN BISKUP  
MARCIN DYŃSKI  
MARCIN SILSKI  
MAREK KRAUZE  
MAREK NOGIĘC  
MARIOLA DUDEK  
MARIUSZ KOZICKI  
MARTA LENARCZYK  
MARTA ZGNILEC

MARTA ZGNILES  
MARTYNA KRYJAN  
MATEUSZ CZEKAJ  
MICHAŁ NOWAK  
MIKOŁAJ KUSIAK  
MIROŚLAW ROMANIK  
MONIKA KRÓL  
NINA JASIEWICZ  
NORBERT ŚLUSARCZYK  
OLGA KIELAK  
OLGA TARGOŃSKA  
PATRYK GOŁON  
PAWEŁ DZIEDZINA  
PAWEŁ ROZPOŃCZYK  
PAWEŁ WIŚNIEWSKI  
PIOTR ORŁOWSKI  
PIOTR SŁOMKA  
PRZEMYSŁAW ŚWIATŁOWSKI  
RADOSŁAW DĄBROWSKI  
RAFAŁ BARANOWSKI  
RAFAŁ JANISZ  
RAFAŁ NASZCZYŃSKI  
RAJMUND WALAS  
ROBERT BERLIŃSKI  
ROBERT SŁABY  
SEWERYNA AFNASJEW  
SŁAWOMIR WĘGLARZ  
STAN MITCHELL  
SYLWIA KANIA  
SYLWIA SZPURKO  
TADEUSZ SZTOP  
TOMASZ ŁUSZCZEWSKI  
TOMASZ PAŁKA  
WALDEMAR TAMBORSKI  
WALDEMAR TKACZYK  
WIKTORIA BOŻEK  
WŁODZIMIERZ GALECKI  
WOJCIECH KRUPA  
ZBIGNIEW MAZUREK

---

# SPIS TREŚCI

# 08

---

## ROZDZIAŁ 1

**CZYM JEST  
FUNKCJA  
FACILITY  
MANAGEMENT?**

# 20

---

## ROZDZIAŁ 2

**PODZIAŁ  
I KLASYFIKACJA  
USŁUG FACILITY  
MANAGEMENT**

# 30

---

## ROZDZIAŁ 3

**ZAWÓD  
FACILITY  
MANAGERA  
I ORGANIZACJA  
DZIAŁÓW FM**

# 46

---

## ROZDZIAŁ 4

**BRANŻA  
O ROSNĄCEJ ROLI  
KOMPETENCJI  
MENEDŻERSKICH**

# 52

---

## ROZDZIAŁ 5

**DYNAMIKA  
RYNKU  
PRACY**

# 56

---

## ROZDZIAŁ 6

**BRANŻA  
OBSŁUGI  
OBIEKTÓW  
I FUNKCJE FM  
W CZASIE  
PANDEMII**

# 08

---

## ROZDZIAŁ 1

# CZYM JEST FUNKCJA FACILITY MANAGEMENT?

---

**„FM TO FUNKCJA W ORGANIZACJI  
INTEGRUJĄCA LUDZI, MIEJSCA  
I PROCESY (1) W ZAGOSPODAROWANEJ  
PRZESTRZENI (2) MAJĄCA NA CELU  
POPRAWĘ JAKOŚCI ŻYCIA LUDZI (3)  
I WYDAJNOŚCI DZIAŁALNOŚCI  
GŁÓWNEJ (4)”.**

---

Aby lepiej zrozumieć definicję FM, rozkładamy ją na czynniki pierwsze na stronie 14



# FM TO INTEGRALNA CZĘŚĆ BIZNESU

**FM to świadczenie zintegrowanych usług utrzymania i zarządzania obiektami dla wszystkich branż i sektorów polskiej gospodarki. W ostatnich latach branża przechodzi ewolucję w kierunku zarządzania i doradztwa. Zapewniamy bezpieczeństwo i komfort, a nawet współdziałanie w procesach biznesu. Jesteśmy partnerem wspierającym funkcjonowanie obiektu i jego użytkowników. Śmiało można powiedzieć, że jesteśmy wewnętrznym elementem biznesu, struktury oraz procesów naszych klientów.**

Z tych powodów świadomość wielkiego znaczenia FM w gospodarce jest niezwykle ważna. Tylko wówczas możemy mieć niebagatelny wpływ na wiele procesów gospodarczych czy społecznych. Jesteśmy branżą, która kreuje i obsługuje otoczenie i funkcjonowanie przeróżnych aktywności zawodowych i prywatnych. Tylko poprzez standaryzację, spójność pojęciową i zdefiniowaną jakość określającą poszczególne obszary FM możemy mieć czynny udział w planowaniu, kreowaniu i realizacji celów klientów. Niniejszy raport jest bardzo wartościowy, ponieważ uświadamia nam wielkość

i znaczenie FM, porządkuje i definiuje zagadnienia, które generalnie były rozumiane przez branżę, jednak niezrządkiem w nieco odmienny sposób.

Obecna sytuacja udowodniła, że w zarządzaniu nieruchomością trzeba liczyć się z trudno przewidywalnymi sytuacjami kryzysowymi i wystąpieniem zdarzeń niepożądanych. W takich momentach bardzo istotne jest jednoczesne zarządzanie wieloma procesami, tak aby można było uzyskać optymalny efekt i szybkość działania. Umożliwia to model zintegrowany, którego wyznacznikiem jest zsynchronizowanie i kontrolowanie serwisów i usług przez jedną osobę, sprawującą opiekę nad wszystkimi elementami związanymi z funkcjonowaniem obiektu oraz nad poszczególnymi zespołami pracowników stacjonarnych i mobilnych. Obecna sytuacja przyspiesza potrzeby związane z zapewnieniem bezpieczeństwa. To z kolei stanowi nowe wyzwania dla branży FM: dostarczenie nowych technologii, zmiany trybu pracy na model z większym udziałem pracy zdalnej, automatyzacji procesów i automatyzacji zbierania informacji czy danych.



**Daniel Kwiatkowski**

**WICEPREZES ZARZĄDU IMPEL SYNERGIES**



[www.impelsynergies.pl](http://www.impelsynergies.pl)

## ROZDZIAŁ 1

# CZYM JEST FUNKCJA FACILITY MANAGEMENT?

FM to złożony ekosystem różnych funkcji, wzajemnie połączonych i wspólnie zarządzanych. Zgodnie z rekomendacją Polskiej Rady Facility Management gdy mówimy o:

**BRANŻA**  
TO



**OBSŁUGA  
OBIEKTÓW**

mamy na myśli całą branżę i biznes realizujące obsługę procesów gospodarczych dla wszystkich typów organizacji wykorzystujących do swojego działania środowisko zagospodarowane

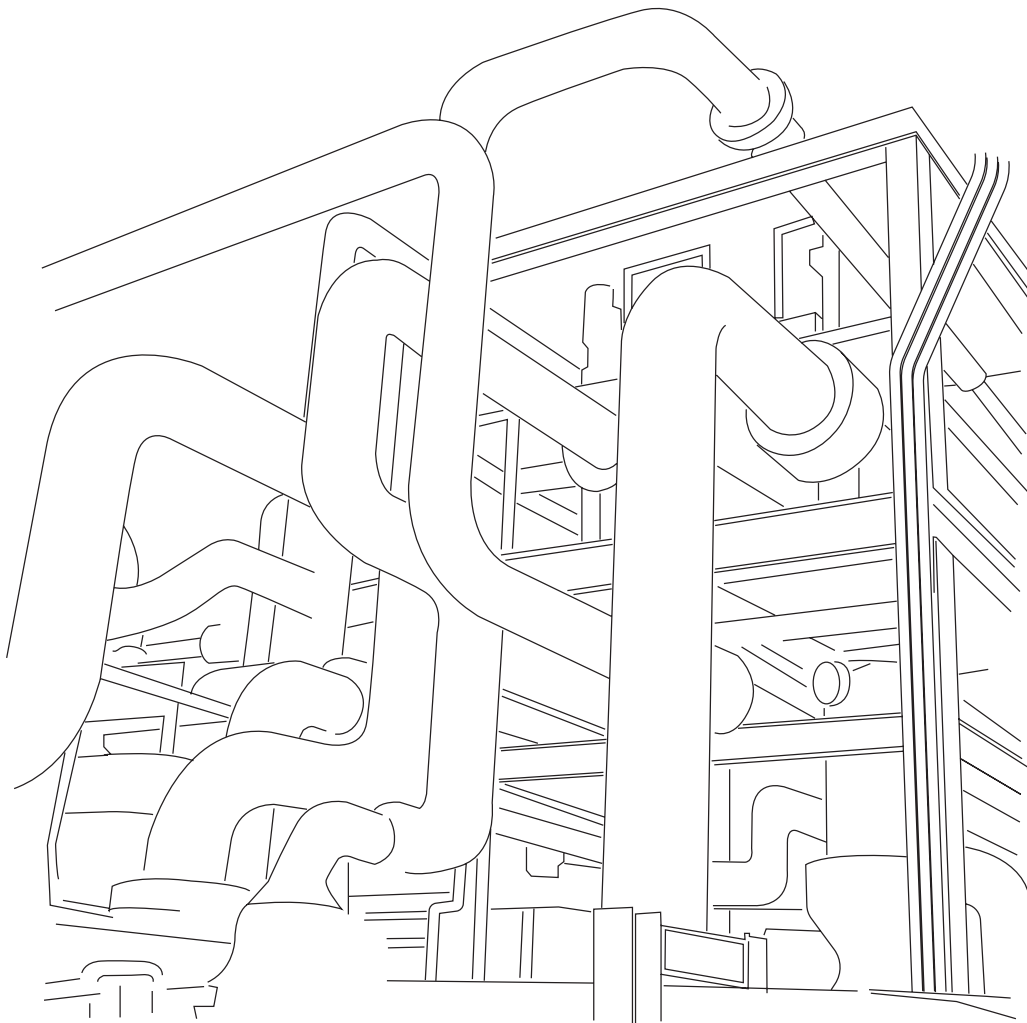
**FUNKCJA**  
FACILITY MANAGEMENT



**FACILITY  
MANAGEMENT**

mamy na myśli funkcję, usługi i serwisy w różnym stopniu wzajemnego zintegrowania zapewniające najlepsze możliwe środowisko zagospodarowane do realizacji celów organizacji.

**Branża obsługi obiektów jest realizowana przez pojedyncze usługi typu facility services i zintegrowaną z natury rzecz funkcję FM. To szeroka kategoria, w ramach której funkcjonują wszyscy dostawcy i odbiorcy, zarówno produktów, jak i usług.**



**FUNKCJA FM  
DOPASOWUJE  
MATERIALNY OBIEKT  
WYKORZYSTYWANY  
PRZEZ ORGANIZACJĘ  
DO JEJ POTRZEB I CELÓW**

Usługi te dotyczą całego fizycznego (obiekt: nieruchomości, infrastruktura) wymiaru każdej firmy i organizacji oraz zapewniają najlepsze środowisko pracy dla ludzi działających na jej rzecz. Z tej perspektywy FM staje się kluczowy dla każdej organizacji, zapewnia jej bowiem fizyczne funkcjonowanie.

**WAŻNE JEST RÓWNIEŻ  
ROZRÓŻNIENIE FACILITY  
MANAGEMENTU  
(DOTYCZĄCEGO OBIEKTU)  
I PROPERTY MANAGEMENTU  
(DOTYCZĄCE WŁASNOŚCI)**

Istotne jest również rozróżnienie dwóch dziedzin jakimi są facility management (dotyczące obiektu) i property management (dotyczące własności). O ile celem PM jest kreowanie wartości nieruchomości i zarabianie na niej, to celem FM jest zapewnienie środowiska do realizacji celów organizacji, aby poprawiać **efektywność działalności podstawowej i jakość życia ludzi.**

**ZWRÓĆ UWAGĘ:**

**Dla FM obiekt jako nieruchomość nie jest celem samym w sobie, ale służy przede wszystkim wytwarzaniu usług lub produktów.**

# NORMA ISO 41011

## DEFINICJA FM

Definicja uznawana przez PRFM to tłumaczenie i adaptacja międzynarodowej normy ISO 41011 dla facility managementu:

### WERSJA 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”*

### WERSJA POLSKA

**„FM to funkcja w organizacji integrująca ludzi, miejsca i procesy <sup>(1)</sup> w zagospodarowanej przestrzeni <sup>(2)</sup> mająca na celu poprawę jakości życia ludzi <sup>(3)</sup> i wydajności działalności głównej <sup>(4)</sup>”.**

By w pełni zrozumieć znaczenie terminu, warto jednak poznać tłumaczenie terminu facility management, które mogłoby wyglądać tak:

## FACILITY MANAGEMENT



### 1 ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI

jeśli weźmiemy pod uwagę materialny przedmiot FM związany z nieruchomościami i jego biznesowy cel funkcjonowania.



### 2 ZARZĄDZANIE UDOGODNIENIAMI

jeśli weźmiemy pod uwagę interes pracownika i zbiór udogodnień dla niego, mogących mieć wymiar materialny (wygodne biurko), jak i niematerialny (np. usługa corporate wellness, przedszkole przy budynku).



### 3 ZARZĄDZANIE OPTYMALIZACJĄ PROCESÓW

Jeśli weźmiemy pod uwagę procesowy i służebny charakter FM względem podstawowej działalności biznesowej (złożona usługa, np. otwarcie placówki w nowej lokalizacji).



### 4 ZARZĄDZANIE INFRASTRUKTURĄ

jeśli weźmiemy pod uwagę narzędzia, urządzenia i systemy techniczne niezbędne do należytego funkcjonowania społeczeństwa i produkcyjnych działów gospodarki.

## ROZDZIAŁ 1

# OBIEKT I JEGO INTEGRACJA

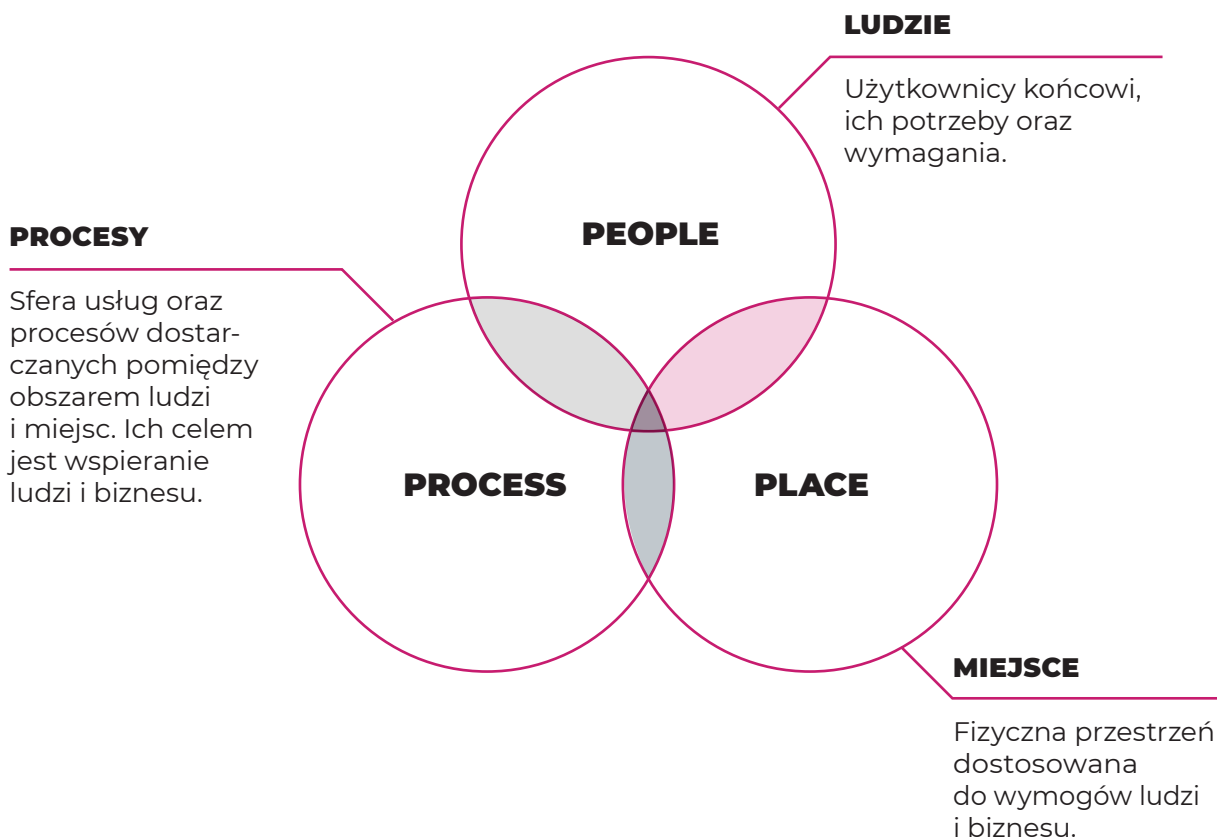
### Dlaczego obiekt?

Branża obsługi obiektów jest realizowana przez funkcję facility management. Do tej pory nie istniała klasyfikacja tego obszaru i jej wyraźne powiązanie z FM. To podejście wynika z faktu, że podmiotem realizacji funkcji FM są różnego rodzaju fizyczne obiekty, natomiast przedmiotem, człowiek oraz cele biznesowe organizacji, która wykorzystuje je do działania

### Obiekt to ścisła integracja trzech obszarów

Obiekt definiujemy jako zintegrowaną i zagospodarowaną przestrzeń wraz ze wszystkimi procesami realizowanymi w jej ramach. Jest on ściśle połączony z usługami wsparcia dostarczonymi na rzecz organizacji wykorzystującej go do osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych.

### RYS. 1. NA OBIEKT SKŁADAJĄ SIĘ:



## ROZDZIAŁ 1

# ŻEBY ZROZUMIEĆ DEFINICJĘ FM, ROZKŁADAMY JĄ NA CZYNNIKI PIERWSZE

## 1

### FM TO FUNKCJA W ORGANIZACJI INTEGRUJĄCA LUDZI, MIEJSCA I PROCESY...



FM to konkretna funkcja w organizacji, realizowana przez wydzieloną komórkę organizacyjną, firmę zewnętrzną lub w sposób hybrydowy.



FM to funkcja zarządzająca wieloma obszarami wsparcia, m.in. usługami obiektowymi, miejscami pracy, procesami, budżetami, zespołami, udogodnieniami, łańcuchem dostawców, systemami technicznymi etc., a co za tym idzie – to złożony project management.



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 wszystkich poziomach funkcjonowania organizacji – strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

## 2

### ...W ZAGOSPODAROWANEJ PRZESTRZENI...



FM to funkcja, za której pomocą organizacja może w sposób ciągły i zdefiniowany oddziaływać na fizyczny wymiar swojego funkcjonowania, np. na infrastrukturę techniczną, portfel nieruchomości, pojedyncze budynki i obiekty, środowisko pracy, tereny zewnętrzne, przestrzeń miejską, ciągi komunikacyjne – drogi, tory, porty, instalacje specjalistyczne, linie produkcyjne etc. Wymagają one stałego utrzymania i zarządzania wartością w celu prowadzenia działalności głównej.

„Zagospodarowana przestrzeń” oznacza nie tylko tkankę miejską, lecz każdy aspekt fizycznej przestrzeni, użytkowany przez organizację w celu realizacji działań podstawowych, np.:

- **powierzchnia biurowa** – działanie podstawowe: praca administracyjna
- **komercyjny budynek biurowy** – działalność podstawowa: najem powierzchni
- **skwer miejski** – działanie podstawowe: relaks i integracja obywateli
- **drogi i pobocza** – działalność podstawowa: umożliwienie przejazdu
- **linia produkcyjna** – działalność podstawowa: produkcja
- **obiekt sportowy** – działalność podstawowa: organizacja wydarzeń sportowych.

# 3

## ...MAJĄCĄ NA CELU POPRAWĘ JAKOŚCI ŻYCIA LUDZI...



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



Cele FM wynikają z celów strategicznych organizacji. Rolą szefa komórki FM jest ich poznanie, odpowiednia interpretacja oraz korelacja z trzema podstawowymi poziomami zarządzania i planowania w swojej organizacji – strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

# 4

## ...I WYDAJNOŚCI DZIAŁALNOŚCI GŁÓWNEJ



Celem FM jest podnoszenie wydajności i efektywności działalności głównej oraz dbałość o ciągłość prowadzenia biznesu (business continuity).



FM usprawnia działania w wielu wymiarach, przez co wpływa na praktycznie każdy aspekt funkcjonowania organizacji.



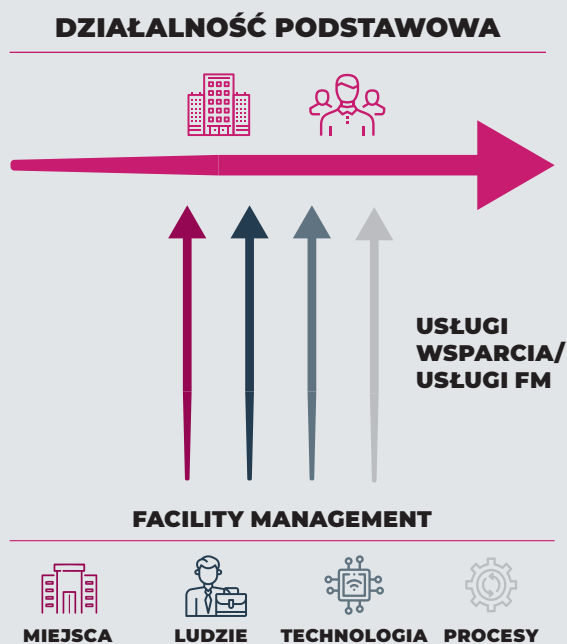
## OBJAŚNIENIE DEFINICJI

**Cytowana powyżej definicja facility managementu pochodzi z polskiej normy nr PN-EN ISO 41011:2018-06 pt. „Facility Management – Słownictwo”. Jak widać z nazwy, norma ta jest relatywnie „świeża”, a mimo to można pokusić się o rozwinięcie niektórych definicji. I tak definicję facility managementu możemy rozwinąć następująco:**

*„Facility Management to funkcja w organizacji integrująca ludzi, miejsca, procesy i technologie w ramach zagospodarowanej przestrzeni. Jej celem jest poprawa jakości życia ludzi z tej przestrzeni korzystających i wzrost efektywności prowadzonej w tej przestrzeni działalności podstawowej. Cel ten jest realizowany poprzez świadczenie i rozwój uzgodnionych usług wsparcia.”*

Definicja bardzo podobna do tej pierwotnej, ale dodająca do klasycznej „trójki”, czyli „ludzie – miejsca – procesy”, dodatkowy wymiar, jakim jest technologia. Wymiar, bez którego profesjonalne świadczenie usług FM wydaje się niemożliwe. Potwierdzają to prowadzone przez międzynarodowe organizacje normalizujące (takie jak ISO czy CEN) projekty kolejnych norm dla branży FM, w których zwraca się uwagę na potrzebę stosowania systemów informatycznych – specjalistycznego oprogramowania do zarządzania danymi, do zarządzania komunikacją,

projektami, procesami itp. Ale technologia to nie tylko oprogramowanie. To również wykorzystanie w usługach FM nowoczesnych rozwiązań ułatwiających pracę lub poprawiających bezpieczeństwo. I można tu wymienić zastosowanie dronów do patrolowania rozległych obszarów (ochrona) lub do inspekcji dachów (technika, odśnieżanie). To tylko mały wycinek istnienia technologii w FM-ie. Warto więc rozszerzyć tę pierwotną definicję. A na rysunku mogłoby to wyglądać jak poniżej:



**Zbigniew Mazurek**

**MENPRESA**



[www.menpresa.pl](http://www.menpresa.pl)

## ROZDZIAŁ 1

# JAKIE WARTOŚCI DLA ORGANIZACJI GENERUJE FM?



### LUDZIE

- Wzrost satysfakcji z pracy
- Wzrost kultury pracy
- Wzrost produktywności
- Wsparcie dla współpracy zespołów
- Podniesienie komfortu pracy



### OBIEKTY

- Poprawa wizerunku obiektu
- Wzrost wartości obiektu
- Ograniczenie awarii



### PROCESY

- Wsparcie dla elastyczności
- Wsparcie innowacji
- Zapewnienie niezawodności i ciągłości biznesowej
- Wsparcie współpracy pomiędzy

## WARTOŚCI DLA BIZNESU PODSTAWOWEGO



### EKONOMIA / BIZNES

- Optymalizacja kosztów świadczenia usług
- Wzrost wartości obiektów
- Lepsze zarządzanie ryzykiem finansowym
- Kształtowanie wizerunku / marki
- Zwiększenie przychodów



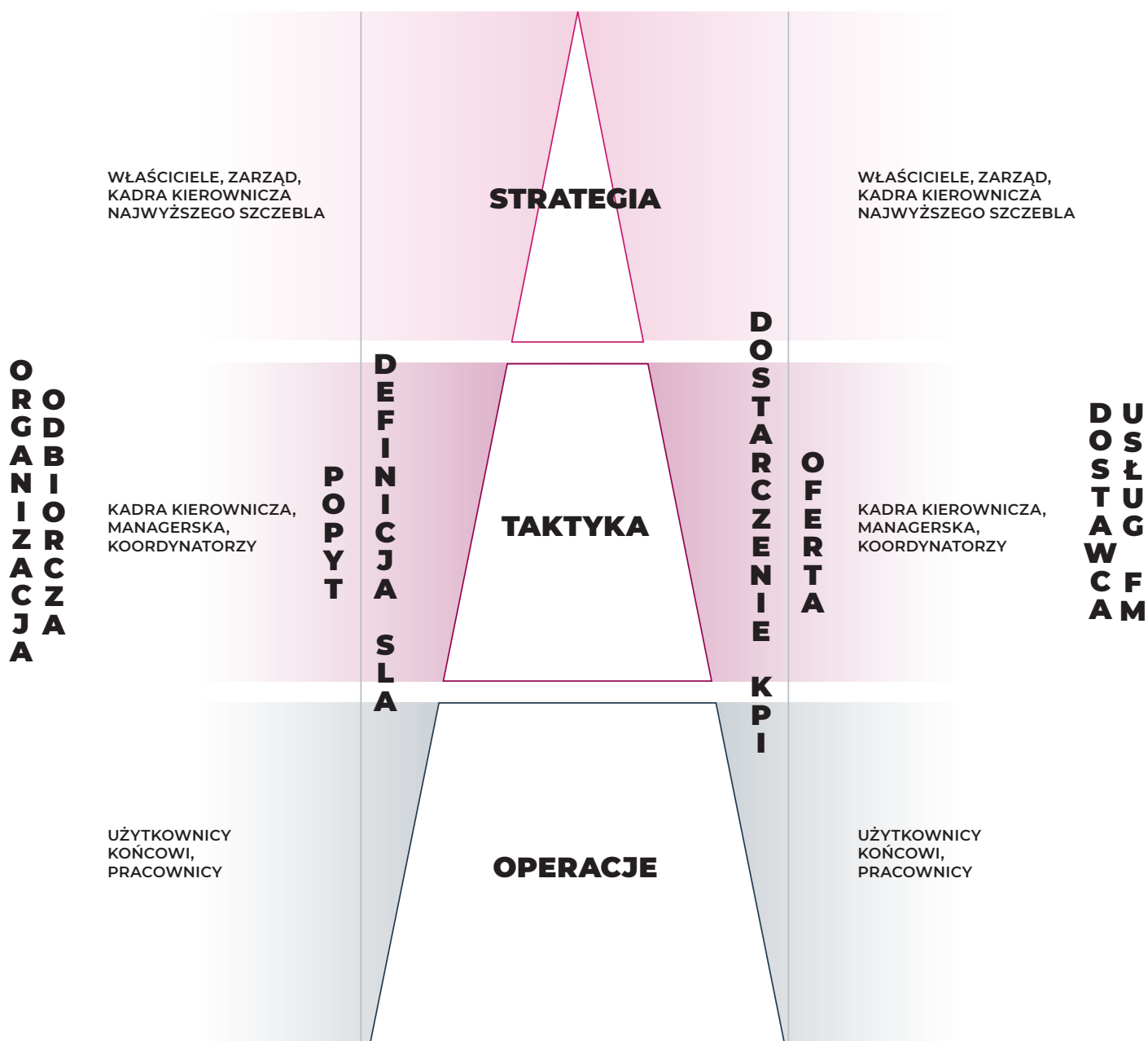
### ŚRODOWISKO I OTOCZENIE

- Redukcja zanieczyszczenia (energia, odpady)
- Redukcja konsumpcji mediów
- Wsparcie dla zrównoważonego rozwoju
- Lepszy społeczny odbiór organizacji (CSR)
- Zarządzanie aspektami środowiskowymi

## ROZDZIAŁ 1

# KONCEPCJA PLANOWANIA I DOSTARCZANIA USŁUGI FM

**RYS. 2. MODEL REALIZACJI USŁUG FM**



# 20

---

ROZDZIAŁ 2

# PODZIAŁ I KLASYFIKACJA USŁUG FACILITY MANAGEMENT

---

# OKINI FACILITY

## POTRZEBA SILNEJ INTEGRACJI

**Według ostatnich, dość ostrożnych szacunków uzyskanych podczas powszechnego liczenia się naszej branży osiągnęliśmy wynik zbliżający się do 700 tys. osób zatrudnionych w Polsce, w firmach świadczących usługi facility management. To są bardzo ostrożne szacunki, z pewnością jest nas więcej...**

Co to oznacza dla polskiej rzeczywistości biznesowej, ale także dla naszego środowiska biznesowego? W mojej opinii oznacza to nie mniej, nie więcej tyle, że nasza branża pełni poważną funkcję biznesową, staje się ważna i musi zostać coraz częściej branżą zauważalną i dostrzeganą. Ta znacząca grupa pracowników przynosi do polskiego budżetu bardzo konkretne PKB i zasługuje na docenienie. Oznacza to także, że naszej branży należy się szacunek biznesowy.

Liczba ta wzmacnia argument, że usługi FM-u upowszechniają się i praktycznie każdy z nas z nich korzysta. To upowszechnienie zobowiązuje naszą branżę do stałego i znaczącego podnoszenia standardów

świadczonych usług i standaryzacji zasad dostarczania tych usług. Temu też ma służyć Wielka Księga Facility Management.

Aby standaryzacja i standardy usług facility management przebiegały procesowo i w sposób zamierzony, branża musi legitymować się wysoką etyką biznesową, stosować uczciwe praktyki, posiadać najwyższe kwalifikacje i kompetencje zatrudnianych pracowników oraz kadry managerskiej niższego, średniego i wysokiego szczebla. Bez kompetencji i zaangażowania ludzi branży sens jej działania drastycznie słabnie. Zapotrzebowanie na ściśle zdefiniowane kompetencje jest kluczowe. Tylko w taki sposób powodzenie działania facility managementu będzie zagwarantowane. Do tego, co piszę z pełną świadomością tych słów jako przedstawiciel branży, szczerze i z ogromną pasją dążymy poprzez działania podejmowane branżowo, na podwórkach naszych firm, ale i na jednym, dużym i wspólnym, branżowym. Życzę nam powodzenia, zwłaszcza, że czas jest zaskakujący i wymagający...



**Krystyna Helińska**

**PREZES ZARZĄDU OKIN FACILITY POLSKA**



[www.okinfacility.pl](http://www.okinfacility.pl)

## ROZDZIAŁ 2

# PODZIAŁ I KLASYFIKACJA USŁUG FM W BRANŻY OBSŁUGI OBIEKTÓW

Analizowaliśmy dwa podejścia do podziału usług w świecie FM. Pierwszy powstał w efekcie globalnego badania przeprowadzonego przez amerykański oddział KPMG wśród największych światowych organizacji zarządzających złożonymi portfelami nieruchomości. Drugi model podziału usług został zaproponowany przez zarząd PRFM.

Podział dokonany przez amerykański oddział KPMG opracowano w oparciu o analizę potrzeb największych światowych organizacji mających globalne portfele nieruchomości, działających w różnych sektorach gospodarki.

### Przypisy:

- (1) Tab. 1. Główne kategorie potrzeb organizacji i sposób ich zaspokajania przez działy FM, za KPMG REFM Pulse Survey 2018.
- (2) Zarządzanie procesowe obejmujące doskonalenie, dojrzałość, ocenę i mapowanie procesów. (process management)

Niezmiernie cieszę się, że powstał w Polsce raport o branży, która od lat buduje swoją pozycję na rynku. Zdecydowanie jest to oddzielny i ważny sektor w naszej gospodarce, zatrudniający 630 tys. pracowników. Bardzo cieszy fakt, że pomimo trwającej pandemii kluczowi dostawcy usług odnotowali

wzrosty swoich biznesów, a co najważniejsze jeszcze bardziej zacieśnili partnerskie relacje ze swoimi klientami w celu szybkiego i efektywnego reagowania w bardzo zmiennym otoczeniu dla poprawy komfortu i bezpieczeństwa użytkowników obiektów.



**Maciej Dolny**

**DYREKTOR GENERALNY ISTA POLSKA**



[www.ista.pl](http://www.ista.pl)



### **STRATEGIA MIEJSCA PRACY** WORKPLACE STRATEGY

- Optymalizowanie wykorzystywanej powierzchni względem działań biznesowych
- Wspieranie innowacyjności zespołów, współpracy i produktywności
- Wspieranie w pozyskiwaniu najlepszych talentów oraz ich lepsze dopasowanie do biznesu
- Przewidywanie zapotrzebowania na powierzchnie oraz udogodnienia



### **MODEL DOSTARCZANIA USŁUG** SERVICE DELIVERY MODEL

- Centralizowanie i integracja usług w ramach jednego ośrodka decyzyjnego
- Stałe wspieranie innowacyjności w podnoszeniu jakości całego portfolio usług
- Stałe doskonalenie modelu dostarczania usług (service delivery model)
- Lepsze wykorzystanie pracowników operacyjnych i podniesienie ich wydajności (wyjście z modelu)

## **GŁÓWNE KATEGORIE<sup>(1)</sup>** **POTRZEB ORGANIZACJI I SPOSÓB ICH** **ZASPOKAJANIA PRZEZ DZIAŁY FM**



### **STRATEGIA ZARZĄDZANIA** **PORTFELEM NIERUCHOMOŚCI** REAL ESTATE MANAGEMENT PORTFOLIO MANAGEMENT

- Zarządzanie nieruchomościami po akwizycjach i ich optymalizacja
- Zarządzanie nadmiarem niepotrzebnej powierzchni i nieruchomości
- Redukcja portfela nieruchomości lub jego gwałtowne zwiększenie
- Kreowanie strategicznego podejścia w obszarze nieruchomości względem przyszłych potrzeb organizacji



### **ZARZĄDZANIE PROCESOWE<sup>(2)</sup>** PROCESS MANAGEMENT

- Centralizacja zarządzania procesów
- Opisywanie procesów i ich katalogowanie
- Poprawa nieefektywnych procesów
- Zarządzanie biznesem operacyjnym w odpowiednio zdefiniowanych silosach procesowych
- Uzupelnienie braków w procesach
- Zarządzanie danymi, mierzenie wyników i kreowanie rekomendacji usprawniających zarządzanie procesowe
- Stałe mapowanie procesów i ich doskonalenie wraz ze zmianami w organizacji
- Zarządzanie odpowiedzialnością za procesy pozostawione bez wyraźnego przywództwa czy przynależności

## DOSTAWCA MULTIBRANŻOWY ROZWIĄZANIE DLA DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

**Zarządcy nieruchomości wielkopowierzchniowych, takich jak parki handlowe czy obiekty sportowe, oraz kierownicy w zakładach przemysłowych mierzą się z wieloma wyzwaniami. Ich zadaniem jest nie tylko zapewnienie usług mieszczących się bezpośrednio w zakresie facility managementu, ale również takich, które wykraczają poza to pojęcie.**

Jest to głównie odbiór i zagospodarowanie odpadów oraz utrzymanie infrastruktury wokół obiektów, na które składa się zapewnienie czystości i porządku parkingów, dróg wewnętrznych i chodników oraz efektywnego funkcjonowania infrastruktury oświetleniowej. Mając na co dzień do czynienia z tak różnymi i wymagającymi, a jednocześnie kluczowymi dla funkcjonowania obiektów usługami, warto postawić na kontakt ze specjalistą, który może pochwalić się szerokim doświadczeniem oraz bogatym portfolio w każdym z wyszczególnionych obszarów działalności.

FBSerwis SA realizuje kontrakty obejmujące utrzymanie techniczne obiektów (m.in. Sąd Najwyższy w Warszawie, Port Gdańsk), usługi w zakresie gospodarki odpadami (odbiór i zago-

spodarowanie odpadów) i utrzymania czystości. Realizuje również projekty modernizacji infrastruktury oświetleniowej oraz bieżącego utrzymania ok. 1500 km dróg krajowych i autostrad, dróg wojewódzkich, parkingów oraz parków logistycznych (odśnieżanie, sprząatanie).

Dzięki naszemu doświadczeniu, strukturze obejmującej inżynierów, specjalistów i fachowców, a także znajomości lokalnych rynków, możemy oferować klientom usługi będące odpowiedzią na większość potrzeb zarządców dużych obiektów.

Korzyści z wyboru multibranżowego dostawcy usług jest wiele: począwszy od efektu synergii (jeden doradca klienta, efektywne wykorzystanie pracowników), na komforcie zarządcy kończąc – wszystkie potrzeby można zgłaszać jednemu partnerowi i przekazać mu część ze swoich obowiązków, takich jak np. poszukiwanie podwykonawcy, wybór producenta pojemników na odpady czy opraw oświetleniowych. Nieoceniona jest również wiedza merytoryczna, dzięki której dostawca multibranżowy jest w stanie zaproponować rozwiązania dopasowane do indywidualnych potrzeb każdego klienta.



**Ferdynand Waliszewski**

**DYREKTOR DYWIZJI UTRZYMANIA INFRASTRUKTURY,  
CZŁONEK ZARZĄDU FBSERWIS SA**



[www.fbserwis.pl](http://www.fbserwis.pl)



## ROZDZIAŁ 2

# PODZIAŁ USŁUG W ŚWIECIE FM

## PODEJŚCIE 1

Typowy rozkład aktywności w FM z podziałem na procesy i usługi najczęściej outsourcowane i zarządzane w ramach wewnętrznych zespołów.

<b>TECHNICZNE UTRZYMANIE OBIEKTÓW</b>	<b>MIĘKKE USŁUGI WSPARCIA</b>	<b>ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI BUDOWLANymi I REMONTAMI</b>	<b>USŁUGI DLA NIERUCHOMOŚCI</b>
<p>nakierowane przede wszystkim na prawidłowe utrzymanie budynków i systemów technicznych</p>	<p>nakierowane przede wszystkim na bezpieczeństwo i komfort człowieka w organizacji</p>	<p>o ile nie stanowi działalności podstawowej w rozpatrywanej organizacji</p>	<p>o ile nie stanowią działalności podstawowej w rozpatrywanej organizacji</p>
<b>ZARZĄDZANE WEWNĄTRZ ORGANIZACJI</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia i polityka</li> <li>■ procedury utrzymania technicznego</li> <li>■ zarządzanie ryzykiem i zgodnością prawną</li> <li>■ kontraktowanie i zarządzanie dostawcami</li> <li>■ zarządzanie wydajnością dostawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia i polityka</li> <li>■ standardy bezpieczeństwa</li> <li>■ standardy ochrony</li> <li>■ zarządzanie zapotrzebowaniem na udogodnienia wśród wszystkich interesariuszy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia i polityka</li> <li>■ wybór dostawców i kontraktowanie</li> <li>■ zarządzanie wydajnością dostawców</li> <li>■ zarządzanie budżetem projektu</li> <li>■ zarządzanie ryzykiem i zgodnością prawną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia i polityka</li> <li>■ strategia portfolio nieruchomości</li> <li>■ wybór i akceptacja pośredników</li> <li>■ akceptacja warunków transakcji</li> <li>■ zarządzanie procedurami budżetowymi</li> <li>■ nadzór nad zgodnością prawną (compliance)</li> </ul>
<b>ZLECANE NA ZEWNĄTRZ LUB WSPÓLDZIELONE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ utrzymanie techniczne i konserwacje</li> <li>■ utrzymanie prewencyjne</li> <li>■ utrzymanie systemów budynkowych (np HVAC)</li> <li>■ mechanika i elektryka</li> <li>■ zarządzanie energią i mediami</li> <li>■ zarządzanie liniami produkcyjnymi</li> <li>■ specjalistyczne czyszczenie systemów technologicznych</li> <li>■ ochrona przeciwpożarowa</li> <li>■ zarządzanie bezpieczeństwem wind i dźwigów</li> <li>■ utrzymanie instalacji ppoż.</li> <li>■ utrzymanie instalacji podtrzymujących życie</li> <li>■ utrzymanie systemów gaśniczych</li> <li>■ utrzymanie systemów CMMS</li> <li>■ usługi remontowe – cieśla, hydraulik, malarz budynkowy</li> <li>■ wywóz śmieci</li> <li>■ zarządzanie przestrzenią</li> <li>■ niewielkie remonty i przebudowy</li> <li>■ zarządzanie kontraktami</li> <li>■ zarządzanie krytycznymi systemami zasilania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ utrzymanie czystości</li> <li>■ zwalczanie szkodników</li> <li>■ zarządzanie odpadami i recykling</li> <li>■ odźwierny, sprzątacza</li> <li>■ usługi kurierskie</li> <li>■ call center</li> <li>■ catering</li> <li>■ ochrona fizyczna</li> <li>■ recepcja i concierge</li> <li>■ zarządzanie kancelarią</li> <li>■ zarządzanie telekonferencjami</li> <li>■ przeprowadzki</li> <li>■ wysyłka odbiór (logistyka) – o ile nie core</li> <li>■ projektowanie przestrzeni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zarządzanie projektem budowlanym                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ planowanie projektu</li> <li>■ wybór oferentów</li> <li>■ wybór standardów i specyfikacji budowlanych</li> <li>■ nadzór nad zewnętrznymi firmami projektowymi</li> <li>■ commissioning</li> </ul> </li> <li>■ Zarządzanie przestrzenią                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ planowanie przestrzeni</li> <li>■ zarządzanie przeprowadzkami</li> </ul> </li> <li>■ Szacowanie i kosztorysowanie                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ studia wykonalności</li> <li>■ konsulting inżynierski</li> <li>■ inżynieria środowiskowa</li> <li>■ konsulting architektoniczny</li> </ul> </li> <li>■ Procesy budowlane                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zarządzanie procesem budowlanym</li> <li>■ wybór podwykonawców</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transakcje i pośrednictwo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ usługi pośrednictwa i brokerki</li> <li>■ analizy rynkowe</li> <li>■ najem</li> <li>■ nabycie i dysponowanie</li> <li>■ podnajem</li> <li>■ planowanie i zarządzanie portfolio nieruchomości i wsparcie strategii</li> </ul> </li> <li>■ Zarządzanie najmem                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zarządzanie czynszami i płatnościami</li> <li>■ pobieranie czynszów od podnajemców</li> <li>■ uzgadnianie kosztów wspólnych</li> <li>■ audyt umów najmu</li> <li>■ zarządzanie ubezpieczeniami</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Przypisy:</b> (1) KPMG PULS SURVEY 2018</p>			

## ROZDZIAŁ 2

# PODZIAŁ USŁUG W ŚWIECIE FM

## PODEJŚCIE 2

Polski podział usług, zbudowany w efekcie współpracy PRFM i Zbigniewa Mazurka na podstawie najważniejszych trendów i wniosków pochodzących z prac w komisjach normalizacyjnych przy Polskim Komitecie Normalizacyjnym.

### WYJAŚNIENIE:



#### **FUNKCJE CENTRALNE**

Funkcje zarządcze. Można powiedzieć, że to prawdziwy FM. Związane silnie z umiejętnościami menedżerskimi i szczególnie istotne ze względu na planowanie, kontraktowanie oraz zarządzanie pojedynczymi usługami (facility services) lub rozproszonymi dostawcami.



#### **NIERUCHOMOŚCI, OBIEKTY, POWIERZCHNIE I INFRASTRUKTURA**

Usługi dla materialnego wymiaru organizacji – głównie budynków. Celem usług dla tego obszaru jest zapewnienie odpowiedniego środowiska produkcyjnego dla biznesu podstawowego. Obiekty są zatem narzędziem, a nie celem samym w sobie. To ważne, bowiem FM tym różni się od innych dziedzin związanych z zarządzaniem i utrzymaniem nieruchomości, że pełni służebną funkcję względem biznesu podstawowego i ludzi wykorzystujących obiekt do swojego działania.



#### **LUDZIE I ORGANIZACJA**

Wszystkie usługi świadczone przez organizację na rzecz ludzi, pracowników, kontrahentów, gości, klientów, podwykonawców etc., czyli dla osób pozostających w relacji z organizacją. Ich celem jest zwiększenie komfortu pracy, bezpieczeństwa i jakości przebywania w budynku. Usługi o rosnącym znaczeniu bowiem w sposób miękki oddziałują na pracę i sposób postrzegania organizacji przez otoczenie.

# FACILITY MANAGEMENT MA OGROMNY WPŁYW NA PKB POLSKI

**Według różnych szacunków we współczesnych gospodarkach facility management odpowiada za tworzenie od 4 do 8% PKB. W Polsce branża ta zatrudnia 630 tys. osób, a odbiorcami jej usług jest praktycznie każdy z nas.**

FM jest ważnym elementem naszego codziennego funkcjonowania nie tylko dlatego, że stoją za nim imponujące liczby, nie tylko dlatego, że służy efektywności (również kosztowej) organizacji (firm, urzędów, spółdzielni etc.), ale przede wszystkim dlatego, że podnosi jakość naszego życia. To kluczowy wniosek płynący z omawianej w materiale definicji, bo choć FM zwykle kojarzy się nam z nieruchomościami, kosztami, zyskami, sprawnością organizacji i procesów, to w jego centrum są ludzie: klienci, interesanci, pacjenci, pracownicy, mieszkańcy itd. oraz ich dobrostan.

A skoro to tak ważna funkcja, warto podkreślić istotę drugiego członu nazwy facility management – zarządzanie. FM to nie tylko konkretne zadania, usługi, zakupy, rozliczenia. FM to przede wszystkim analizowanie, przewidywanie, myślenie strategiczne,

planowanie / budżetowanie, projektowanie, monitorowanie, badanie, korygowanie / zmienianie. Dziedzina ta wymaga nie tylko wiedzy fachowej, ale także silnych kompetencji zarządczych, kreatywności, innowacyjności, wrażliwości i ciągłego śledzenia innowacji technologicznych w branży. Aby dostarczać optymalne rezultaty organizacji i jej interesariuszom, facility management potrzebuje silnego umocowania zarówno w hierarchii zarządczej, jak i w hierarchii celów organizacji. Bez tego fachowa wiedza, kompetencje i doświadczenie kadr FM nie będą optymalnie wykorzystane.

Jako dostawca usług FM z 24-letnim stażem stawiamy na dialog, efektywną komunikację i integrację funkcjonalną z naszymi klientami. Zapewniamy nie tylko usługę, ale również komplet informacji zarządczych i wsparcie systemowe. Rozpoczynamy współpracę od poznania i zrozumienia organizacji naszych klientów oraz ich aspiracji, by dzieląc się doświadczeniem i know-how, móc współtworzyć rozwiązania zapewniające realizację celów i poprawiające jakość środowiska pracy, miejsca spędzania wolnego czasu i zamieszkania.



**Andrzej Zalega**

**PREZES ZARZĄDU PZN FACILITY MANAGEMENT**



[www.pzn.com.pl](http://www.pzn.com.pl)

# Facility Management

PODEJSCIE 2

## Funkcje centralne



### Planowanie strategiczne

- Strategia i polityka
- Strategiczne doradztwo FM
- Strategia business continuity
- Procedury
- Standardy
- Biznesplan
- Strategia portflio nieruchomości
- Postępowania i konkursy ofert
- Wybór i doskonalenie modelu dostarczania usług

### Klienci

- Komunikacja
- Spotkania okresowe
- Raporty operacyjne i zarządcze
- ...

### Zrównoważony rozwój

- Ekonomiczne użytkowanie budynków i powierzchni
- Zarządzanie cyklem życia nieruchomości
- ...

### Jakość

- System zarządzania jakością
- Normy, wytyczne, certyfikacje
- ...

## INTEGRACJA FM

PROCESY

MIEJSCA

LUDZIE



## Nieruchomości, obiekty, powierzchnie i infrastruktura

### Zagospodarowanie powierzchni

#### Nieruchomość

- Nabycie (budowa, zakup, wynajem)
- Wymiany i remonty
- Modernizacje i dostosowania
- Zarządzanie
- Optymalizacja portfela
- Zbycie

#### Technika

- Eksploatacja, utrzymanie i konserwacja budynku, instalacji i urządzeń
- Serwis dzienny
- Inżynieria techniczna
- Instalacje i urządzenia krytyczne
- Środowisko przemysłowe
- Specjalistyczne programy

#### Media

- Energia elektryczna
- Ogrzewanie
- Chłodzenie
- Woda
- Ścieki
- Media przemysłowe (oleje, smary, gazy, płyny,...)
- Zarządzanie mediami
- Odnawialne Źródła Energii

### Tereny zewnętrzne

#### Tereny zielone

- Trawniki
- Drzewa
- Krzewy
- Klomby

#### Drogi

- Drogi, Chodniki, Place, Rampy
- Utrzymanie letnie
- Utrzymanie zimowe

#### Parkingi

- Zewnętrzne
- Wewnętrzne
- Dachowe

#### Dodatkowe powierzchnie

- Wiaty, magazyny
- Inne, częściowo przykryte obiekty

### Miejsce pracy

#### Plan

- Wyposażenie i dostosowanie
- Planowanie wykorzystania

#### Meble

- Meble
- Obiekty dekoracyjne
- Kwiaty i rośliny

#### Oznakowanie

- Sygnalizacja wewnętrzne
- Oznakowanie wewnętrzne

### Usługi remontowe i konstrukcyjne

- Zarządzanie projektem
- Standardy inżynierskie
- Oddanie do użytkowania
- Przewidywanie kosztów (estimating)
- Design, architektura, inżynieria projektów
- Zarządzanie procesem budowlanym / remontowym

### Sprzątanie

#### Bieżące

- Wewnętrzne
- Toalety, umywalnie, szatnie, ...
- Kąciki kuchenne, sale konferencyjne
- Serwis dzienny
- Strefa wejściowa
- Odpady

#### Specjalistyczne

- Dezynfekcja, dezynsekcja, deratyzacja
- Zewnętrzne
- Przemysłowe (linie prod., malarnie, ...)
- Po pożarze, po zadymieniu, po zalaniu, po dewastacji, ...
- Strefy specjalne
- Elewacje
- Dachy
- Pranie ubrań, ...

### Usługi specyficzne

- Wytwarzanie energii
- Zewnętrzne miejsca pracy
- ...

## Zarządzanie zapotrzebowaniem

- Zarządzanie zapotrzebowaniem od poziomu strategicznego organizacji
- Zarządzanie zapotrzebowaniem od organizacji
- Tłumaczenie potrzeb na język zamówienia
- Zapotrzebowanie na powierzchnie
- Zapotrzebowanie kosztowe, rezerwacje w budżetach kosztów

## Ryzyko

- Zarządzanie ryzykiem i zagrożeniami
- ...

## Wizerunek i innowacje

- Oznakowanie samochodów
- Witryny internetowe
- Oznakowanie budynków
- Innowacje
- ...

## Zarządzanie łańcuchem dostaw

- Zespół FM
- Budżet FM
- Dostawcy i podwykonawcy
- Zarządzanie wydajnością kontraktów

## Zgodność

- Ustawodawstwo i przepisy
- Prawo pracy
- Przepisy dot. konkurencji
- Przepisy finansowe, podatkowe, itp.
- ...

## Ludzie i organizacja



### Bezpieczeństwo, Ochrona, Środowisko

BHP	Ochrona	Środowisko
-----	---------	------------

- Bezpieczeństwo miejsca pracy
- Opieka medyczna
- Zdrowa żywność
- Obiekt, Osoby, VIP
- Kontrola dostępu osób i pojazdów
- Monitoring
- Patrole
- Klucze, karty dostępu
- Systemy ochrony i bezpieczeństwa p.poż.
- Ochrona antyterrorystyczna
- Bezpieczeństwo informacji
- Ochrona środowiska

### Logistyka

Artykuły biurowe	Dokumenty	Przeprowadzki	Mobilność
------------------	-----------	---------------	-----------

- Zakupy i dystrybucja
- Artykuły biurowe
- Artykuły papiernicze
- Reprografia
- Archiwum
- Poczta wewnętrzna i zewnętrzna
- Przesyłki kurierskie
- Ludzie
- Wyposażenie
- Flota pojazdów
- Delegacje i podróże
- Transport osób
- Transport towarów

### Przyjazne otoczenie

Recepcja	Katering	Sal konferencyjne	Udogodnienia dla pracowników
----------	----------	-------------------	------------------------------

- Goście i interesanci
- Przesyłki
- Centrala telefoniczna
- Kantyny dla personelu
- Restauracje VIP
- Kawiarnie
- Automaty vendingowe
- Rezerwacja i obsługa sal konferencyjnych
- Usługi dodatkowe
- Video konferencje
- Biblioteki
- Organizacja imprez
- Żłobki, przedszkola
- Sklepy
- Sale sportowe
- Bankomaty, agencje bankowe
- Usługi „concierge”

### Wsparcie zarządzania

- Finanse i księgowość
- Kadry, płace, zatrudnienie, szkolenia
- Usługi prawnicze (umowy, patenty, ubezpieczenia)
- Marketing i komunikacja
- Zaopatrzenie i zamówienia
- Sekretariat, tłumaczenia

### Usługi specyficzne

- Nadawanie wewnętrznych audycji radiowych i telewizyjnych
- Transport pacjentów
- ...

### Usługi informacyjne i telekomunikacyjne

Informatyka	Telekomunikacja
-------------	-----------------

- Urządzenia
- Sieci informatyczne
- Oprogramowanie
- Poczta elektroniczna
- Drukowanie
- Serwis wsparcia
- Urządzenia stacjonarne i mobilne
- Sieci telefoniczne
- Oprogramowanie
- Serwis wsparcia
- Szkolenia



**30**

---

**ROZDZIAŁ 3**

**ZAWÓD FACILITY  
MANAGERA  
I ORGANIZACJA  
DZIAŁÓW FM**

---



## FM MISJA CZY PASJA ?

**Facility management to termin znany i obecny w Polsce od ponad ćwierć wieku, jednak wciąż pozostający dla wielu pojęciem trudnym do sprecyzowania.**

Z jednej strony ze względu na ogólną złożoność, z drugiej z uwagi na brak zgrabnych polskojęzycznych odpowiedników dla niektórych branżowych terminów.

Właściwe wyjaśnienie znaczenia FM mogło dotychczas być wyzwaniem. Skoro samo sprecyzowanie obszaru działań w zakresie FM jest tak trudne, wydaje się oczywiste, że dobór odpowiednich osób i umiejętności budowania efektywnych zespołów nie są wcale łatwiejsze. Osoby reprezentujące branżę FM muszą charakteryzować się odpowiednimi cechami, umiejętnościami, aby sprawnie poruszać się w tej skomplikowanej materii.

Obecna sytuacja wymusza na facility managerach konieczność podejmowania niestandardowych działań, potrzebę tworzenia nowych rozwiązań. Rzeczywistość definiuje szeroki katalog niespotykanych wcześniej potrzeb związanych z zarządzanymi obiektami. Konieczność tworzenia bezpiecznych środowisk pracy, ciągłej optymalizacji kosztów, efektywnego zarządzania zasobami czy konieczność transformacji, stawia zespół FM przed trudnymi wyzwaniami.

Prezentowany raport PRFM przedstawia oblicze facility managementu w sposób czytelny, przystępny i uniwersalny. Materiał został przygotowany i skomentowany pod każdą kątem przez największych przedstawicieli branży, którzy z pasją realizują swoją misję.



**Norbert Ślusarczyk**

**SEGMENT DIRECTOR CORPORATE HARD FM  
POLAND W SODEXO**



[www.pl.sodexo.com](http://www.pl.sodexo.com)

## ROZDZIAŁ 3

# ZAWÓD FACILITY MANAGERA I ORGANIZACJA DZIAŁÓW FM

Dowiedz się, kto realizuje zadania z obszaru facility management. Kto zajmuje się bezpośrednim dostarczaniem usług, a kto ich zarządzaniem? Jak wygląda gradacja stanowisk w sektorze FM oraz jakie podstawowe kompetencje są kluczowe dla wyższych poziomów zawodów FM?

Aby w pełni zdawać sobie sprawę z funkcji, jakie pełnią menedżerowie, warto zwrócić uwagę na obszary, którymi zarządzają. Poniższy podział powstał na podstawie kategorii opisanych przez Institute of Workplace and Facilities Management (IFMW), które zrzesza brytyjską społeczność osób wspierających rozwój zawodu facility managera.

Obszar facilities management na rynku polskim zdecydowanie zasługuje na uwagę. 600 tys. osób zatrudnionych w tym sektorze to ponad 3,6% wszystkich osób pracujących w naszym kraju. Biorąc pod uwagę, że zarówno globalnie, jak i na rynku lokalnym obserwujemy ciągły wzrost tego sektora usług, rosnąć będzie również liczba miejsc pracy. Tymczasem termin „facilities management” w dalszym ciągu jest bardziej kojarzony z techniczną obsługą budynków niż ze strategicznym obszarem w organizacji stawiającym sobie za cel zintegrowanie przestrzeni, procesów i ludzi, stworzenie unikalnego „customer

experience”, doświadczenia dla osób pracujących w przestrzeniach biznesowych, dzięki któremu możemy wpływać i poprawiać efektywność całej organizacji. Strategiczny facilities management to dla organizacji ogromna wartość dodana. Tak jak zarządzający aktywami asset managerowie w funduszach nieruchomości pracują nad zwiększaniem wartości ich inwestycji, tak facility managerowie zarządzający wartością aktywów organizacji mają za zadanie przekształcić je z postrzegania ich jako jedynie pozycji kosztowej w umiejętne wykreowanie ich wartości, poprzez współpracę z wewnętrznymi interesariuszami.



**Seweryna Afanasjew, MRICS**

**RICS WORLD EUROPE BOARD MEMBER**



# NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI

## ZWIĄZANE Z FM



### ZARZĄDZANIE LUDŹMI

Facility management to przede wszystkim funkcja zarządzająca. Nacisk na „management” jest tu kluczowy, ponieważ nie ma specjalistów od wszystkiego. Istnieją natomiast menedżerowie, którzy potrafią zarządzać szerokim portfolio kompetencji i mają przede wszystkim umiejętności miękkie i zarządcze. Są one szczególnie ważne w środowiskach o różnych specjalnościach, w których korzysta się z bardzo wielu podwykonawców i z ogromnego obszaru wiedzy eksperckiej.



### ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAWCÓW

Facility manager współpracuje z całą gamą specjalistów i profesjonalistów będących dostawcami poszczególnych usług lub zbiorów usług. Wymaga to szczególnych umiejętności i doświadczenia w obsłudze złożonych kontraktów, zdolności negocjacyjnych, głębokiej znajomości swojej organizacji oraz rynku dostawców.



### ZARZĄDZANIE PORTFOLIO NIERUCHOMOŚCI

Facility manager najczęściej związany jest z określonym portfolio obiektów albo przestrzemi (najmowanych bądź własnych) wykorzystywanych do realizacji określonych zadań. To ogromna odpowiedzialność zarówno finansowa, jak i wizerunkowa. Wymaga również głębokiej wiedzy na temat zasad funkcjonowania rynku nieruchomości komercyjnych, przepisów i wymogów prawa oraz wysokiej pozycji wewnątrz własnej organizacji. Często popełnianym błędem przez organizacje jest zlecenie zadań z obszaru zarządzania nieruchomościami osobom o niskich kwalifikacjach, co może powodować wieloletnie i negatywne konsekwencje finansowe i organizacyjne.

# NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI

## ZWIĄZANE Z FM



### ZARZĄDZANIE TECHNIKĄ BUDYNKOWĄ

Facility manager bardzo często oprócz umiejętności miękkich musi mieć też rozwinięte kompetencje inżynierskie lub wiedzę na temat funkcjonowania instalacji budynkowych, aby sprawnie nimi zarządzać. Technicy i inżynierowie to również sprawni menedżerowie, którzy muszą zarządzać przeglądami, wydajnością systemów oraz planować finansowe aspekty obsługi często na bardzo dużą skalę oraz z dużym wyprzedzeniem. Przygotowanie odpowiednich kontraktów na obsługę techniczną, odpowiednia wycena i zarządzanie ryzykiem także są tu bardzo ważne.



### ZARZĄDZANIE SERWISAMI I USŁUGAMI

Oprócz twardej techniki facility manager zarządza całą gamą innych usług takich jak choćby zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa, utrzymanie czystości, zarządzanie recepcją, przeprowadzkami czy usługami specjalistycznymi. Wymaga to umiejętności pracy ze wskaźnikami jakościowymi i ilościowymi, a także praktycznych zdolności operacyjnych.



### ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Facility manager zarządza projektami, często bardzo dużymi i złożonymi, również o sporym wymiarze finansowym. Umiejętność poruszania się w odpowiednich ramach czasowych i budżetowych, a także odpowiednie zarządzanie komunikacją w trakcie realizacji projektów, takich jak np. zmiana siedziby czy restrukturyzacja portfela nieruchomości wymaga odpowiedniego planowania już na poziomie strategicznym.

  
**STRABAG****PROPERTY AND  
FACILITY SERVICES**

# ODPOWIEDŹ NA POTRZEBY KLIENTA

**Działania FM skierowane na klienta mają na celu takie zarządzanie i utrzymanie obiektów, aby nie zatrzymać się jedynie na utrzymaniu ich w dobrym stanie technicznym, ale by jednocześnie tworzyć wartość dodaną dla naszych odbiorców.**

W dobie coraz szybciej toczących się procesów klienci oczekują rzecz jasna wsparcia ze strony dostawców usług, dzięki któremu będą mogli skutecznie realizować swoje cele biznesowe. Biorąc pod uwagę własne zasoby ludzkie oraz otoczenie, spodziewają się jednak, że usługi, które kupują, dodatkowo polepszają ich wizerunek jako pracodawcy czy kontrahenta, zapewnią pełne wsparcie przy obsłudze nieruchomości, pomogą zoptymalizować koszty nieruchomości czy zarządzać kwestiami środowiskowymi i prawnymi. Jak widać, aspektów, które należy uwzględnić przy kształtowaniu oferty w zakresie facility management, jest wiele, a i te wymienione jeszcze nie wyczerpują pełnego katalogu tego, co firma FM może wnieść do współpracy z klientem.

W erze COVID-19 może to być chociażby szeroka gama konsultacji oraz wdrażania planów związanych ze zwiększeniem bezpieczeństwa i komfortu użytkowników, zapewnienia ciągłości procesów i ich cyfryzacji, optymalizacji budżetów, jak również zapewnienia zwiększenia wartości nieruchomości w okresie krótko-, średnio- i długofalowym.

Jeśli przyjrzymy się polskiemu rynkowi usług FM, zauważymy, że odbiorcy, mając swoje preferencje co do sposobu realizacji usług do nich kierowanych, nie zawsze wybiorą model zakupu usług zintegrowanych (choć staje się to opcją coraz częstszego wyboru). Do przekonanych o wartości takiego podejścia należą niewątpliwie więksi gracze na rynku, mający duże portfolio. W tej części rynku istnieje duża świadomość tego, co składa się na ofertę, jak przy jej pomocy można kształtować własny wizerunek we wnętrzu i na zewnątrz organizacji, ale też jakie wartości dodatkowe można dzięki niej uzyskać. Naszym dążeniem jest, by cały rynek nieruchomości dostrzegł takie zależności i korzyści płynące z dobrze realizowanego FM-u.

**Tomasz Pałka****CZŁONEK ZARZĄDU, STRABAG PFS POLSKA SP. Z O.O.**[www.strabag-pfs.pl](http://www.strabag-pfs.pl)

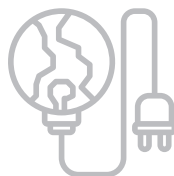
# NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI

## ZWIĄZANE Z FM



### **OBSŁUGA KLIENTA**

Facility management to branża usługowa, a facility manager ma wciąż do czynienia z klientami czy to wewnętrznymi czy zewnętrznymi. Umiejętność odnajdywania się w często złożonych relacjach międzyludzkich i przebywanie w samym centrum zdarzeń wymaga specjalnych predyspozycji i cech charakteru.



### **ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM I ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM**

Facility manager jest najczęściej realizatorem polityki swojej organizacji pod względem polityki środowiskowej i zrównoważonego rozwoju. Nikt inny w organizacji nie zadba o energooszczędność, zielone kontrakty czy choćby zarządzania odpadami tak jak dział FM.



### **ZARZĄDZANIE MIEJSCEM PRACY**

Facility manager dba o optymalne wykorzystanie przestrzeni i rekomenduje zarządowi odpowiednie rozwiązanie w tym zakresie, m.in. zarządza przestrzenią i dostosowaniem jej do wymogu standardów pracy, optymalizuje ją pod względem potrzeb pracowników oraz zapewnia odpowiednią ergonomię pracy (odpowiednie oświetlenia, jakość powietrza, poziom hałasu). Facility manager jest też odpowiedzialny za wybór budynku lub powierzchni, a potem za ekonomiczne aspekty najmu bądź kupna.

# NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI

## ZWIĄZANE Z FM



### ZARZĄDZANIE ZAKUPAMI

Facility manager uczestniczy lub sam bezpośrednio odpowiada za zakup odpowiednich usług lub produktów niezbędnych do realizacji bieżących działań. Wspomaga w tym działu zakupu uczestnicząc często w wielotygodniowych negocjacjach i postępowaniach związanych z wyborem odpowiedniego dostawcy. Odpowiednia wycena i zarządzanie ryzykiem także są tu bardzo ważne.



### ZAPEWNIENIE CIĄGŁOŚCI BIZNESU

Często to facility manager tworzy obszar business continuity i zarządza nim w swojej organizacji. Dokonuje analizy ryzyka związanej z wyborem lokalizacji oraz czynników mogących mieć wpływ na działanie podstawowe firmy, takich jak brak dostaw prądu, brak wody, utrudnienia związane z transportem komunikacją, zagrożeniami terrorystycznym etc. Współpracuje także z działami IT przy tworzeniu i zarządzaniu strukturalnych sieci IT, serwerowni etc, zapewniając przestrzeń do realizacji tego typu zadań, co po części związane jest z cyberbezpieczeństwem.



### ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Facility manager musi brać pod uwagę całą paletę ryzyk: od kwestii finansowych, przez prawne, aż po ludzkie. Ryzyka, z jakimi spotyka się w praktycznie każdym aspekcie swojej pracy, powoduje, że tym ważniejsze są wiedza, świadomość oraz edukacja.

# NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI

## ZWIĄZANE Z FM



### ZARZĄDZANIE FINANSAMI

Facility manager zarządza rozbudowanymi budżetami zarówno operacyjnymi, jak i inwestycyjnymi. Wymiar finansowy leży u podstaw większości jego decyzji. Pamiętajmy, że FM często zarządza budżetami o bardzo rozległej strukturze mogącej generować spore oszczędności. Dlatego dla CFO jest partnerem biznesowym.



### ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

Facility manager dba i zarządza jakością. Choć ma pośredni wpływ na to, jaką jakość ma zapewniać – jest to bowiem często wynikiem decyzji ekonomicznych zarządów oraz działów finansowych – to jednak kontroluje jej poziom, dbając o odpowiednią współpracę z podwykonawcami i dostawcami. Jakość jest jednak tym czynnikiem, który facility manager kontroluje na wielu płaszczyznach, ustalając pożądane wskaźniki, które potem raportuje zarządowi.

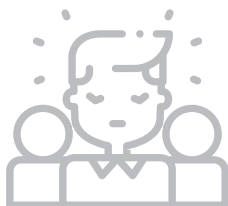


### ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ

Facility manager jest zobowiązany do odpowiedniego raportowania oraz zapewniania informacji na różnych szczeblach – poczynając od strategicznego, przez taktyczny, aż do operacyjnego. FM to również jeden z najlepiej zorientowanych w życiu organizacji działów w firmach. Facility manager ma zarówno wiedzę o strategicznych poczynaniach firmy, nastrojach w zespole, jak i planach rozwoju. W międzynarodowych kręgach branżowych od lat toczy się również dyskusja o tym, w jakim stopniu będzie on przyjmował rolę archiwizatora danych operacyjnych i budynkowych w celu późniejszej optymalizacji i poprawy jakości procesów z obszaru FM.

## ROZDZIAŁ 3

# STANOWISKA W BRANZY OBSŁUGI OBIEKTÓW\*



**630 TYS.**  
**PRACOWNIKÓW**

Szacowana całkowita liczba osób zatrudnionych  
w sektorze FM w 2020 r.

\*Według badania przeprowadzonego przez Hays w 2020 w oparciu  
o wewnętrzną metodologię i kategoryzację zaproponowaną przez PRFM.

1

## POZIOM I

### PRACOWNIK LINIOWY

ŚWIADCZĄCY JEDEN RODZAJ USŁUGI.

Stanowiska z poziomu operacyjnego związane z realizacją konkretnych usług są największą grupą spośród wymienianych w tym zestawieniu. Obsługa obiektów to bowiem branża opierająca się w głównej mierze na pracy ludzi, którzy realizują bardzo szeroką gamę usług na poziomie operacyjnym. Odpowiedzialność osób na tych stanowiskach dotyczy przeważnie celów bieżących i zadań codziennych.

#### Przykładowe stanowiska na tym poziomie:

- młodszy technik
- asystent recepcji, recepcjonista
- sprzątaczką, sprzątaczą, personel utrzymujący czystość
- ochroniarz, dozorca

**Liczba pracowników w 2020 r.**  
550 000 w całym kraju

# 2

## POZIOM II

### **KOORDYNATOR, BRYGADZISTA**

ZARZĄDZAJĄCY MAŁYM ZESPOŁEM DOSTARCZAJĄCYM JEDNĄ USŁUGĘ LUB SPECJALISTA ŚWIADCZĄCY ZAAWANSOWANĄ USŁUGĘ.

Osoby na tych stanowiskach dbają o zarządzanie pracownikami liniowymi i operacyjne dostarczanie usług. Zazwyczaj wykonują prace wymagające średnio zaawansowanych umiejętności menedżerskich, lecz wysokich umiejętności specjalistycznych. Często są to również stanowiska samodzielne, które realizują specjalistyczną usługę, jak choćby technik instalacji HVAC, ppoż., instalacji sanitarnych, elektrycznych, energetycznych czy ich serwisant.

#### **Przykładowe stanowiska na tym poziomie:**

- facility administrator
- junior facility manager
- administrator nieruchomości, property administrator
- lease administrator
- koordynator projektu
- office coordinator
- technik
- serwisant
- konserwator
- inżynier ds. eksploatacji
- inżynier obiektu
- brygadzista, koordynator
- specjalista instalacji: HVAC, ppoż., sanitarne, elektryczne, energetyczne

#### **Liczba pracowników w 2020 r.**

54 720 w całym kraju



## FM TO STRATEGIA ORAZ SZEROKI ZAKRES

**Aprobuję definicję FM jako całościowe podejście do obszaru wsparcia organizacji, a nie dzielenie jej na poszczególne usługi typu ochrona, sprzątanie czy technika. Ważne jest pokazanie jej przez pryzmat zintegrowanych potrzeb klientów i ich dobrostanu. Dobrze, że raport przedstawia pełny obraz branży. Cieszę się również z tego, że pokazuje on, po co ten sektor istnieje, stawiając na pierwszym miejscu wartości i strategiczny wymiar dostarczanych przez nas usług.**

Przedstawiona w raporcie liczba 630 000 osób zatrudnionych w branży w mojej ocenie odpowiada faktycznemu zatrudnieniu w FM i pokazuje, o jakiej skali zagadnienia mówimy. Branża FM nie do końca jest rozumiana przez rynek i kojarzona jest przede wszystkim z wąskimi zakresami, przez co nasza siła lobbingowa jest nadal niewielka.

Jednak dzięki stałemu uświadamianiu oraz raportom takim jak ten krok po kroku powinno się to zmienić. Jako branża jesteśmy jednym z większych pracodawców w Polsce.

Tutaj upatruję zadanie dla instytucji, takich jak PRFM, aby promować nas jako stabilnego i rzetelnego pracodawcę.

Facility management jest gałęzią szybko rozwijającą się nie tylko w ujęciu wielkości rynku, ale też jakościowym. Musimy przyciągać jak najwięcej młodych pracowników, ponieważ wymagania naszych klientów będą wciąż rosły, czemu muszą sprostać nasze zespoły. Przekazanie wiedzy i kompetencji może się okazać kluczowe dla dalszego rozwoju obsługi obiektów. Dziś korzystamy z doświadczenia pracowników z 20-letnim doświadczeniem, natomiast bez napływu „świeżej krwi” będzie nam trudno sprostać wymaganiom nowych czasów, dlatego uważam, że potencjał menedżerów niższego szczebla będzie silnie kształtował tę branżę.

Jeśli chodzi o rozwój FM w rzeczywistości postcovidowej, trzeba pamiętać, że największe wyzwania są jeszcze być może przed nami. FM funkcjonuje w stale zmieniających się warunkach i przy pojawiających się nowych problemach społecznych. Dlatego też musimy stale monitorować naszą gotowość do zapewniania ciągłości dostarczania usług i być przygotowani na każdy możliwy scenariusz.

Pierwszy etap walki z wirusem mamy za sobą i dotychczas w mojej ocenie zdecydowanie branża FM poradziła sobie z wyzwaniem, zapewniając usługi w sposób niezakłócony, szybko

się zaadaptowała i silnie wspierała klientów. Zakres naszej działalności opiera się na ludziach, ich umiejętnościach, wiedzy i przede wszystkim zaangażowaniu. Bez pracowników nie da się prowadzić obsługi klienta. Szczególną uwagę powinniśmy poświęcić naszym zespołom, zapewniając im narzędzia i materiały, szkolenia, procedury, a także pomoc w trudnych sytuacjach. To pozwoli nam wspierać klientów w utrzymaniu wysokiego poziomu czystości oraz zapewnieniu bezpieczeństwa w przypadku wykrycia ognisk pandemii. Są to ogromne wyzwania, jednak sądzę, że poradzimy sobie z nimi jako branża, o ile pozostaniemy profesjonalni, a nasze relacje z klientami utrzymają się na dobrym poziomie. Epidemia nie powinna nam jednak przesłaniać celów strategicznych.

Przy tej okazji chciałbym zasygnalizować temat, który z mojego punktu widzenia jest niesłychanie ważną kwestią dla nas i naszych klientów w perspektywie długoterminowej. Wyzwaniem jest wpływ na środowisko, czyli ograniczenie zużycia energii, wody czy emisji CO2. Tutaj nasza branża powinna mieć sporą rolę do odegrania, powinniśmy pójść w tym kierunku, sprostać tym nowym wyzwaniom. Ale o tym, jak sądzę, będziemy zapewne pisać w kolejnych raportach dotyczących zadań i celów branży facility management.



**Jan Woźniak**

**PREZES ZARZĄDU ENGIE SERVICES**



[www.engie-services.pl](http://www.engie-services.pl)

# 3

## POZIOM III

### **MENEDŻER, MENEDŻER KONTRAKTU, KOORDYNATOR USŁUG, ZARZĄDCA ZARZĄDZAJĄCY ZBIOREM USŁUG**

Najbardziej rozbudowany poziom, jeśli chodzi o różnorodność nazewnictwa stanowisk w tej kategorii. Stanowiska menedżerskie mogą się znacząco różnić w zależności od rozpatrywanego przypadku. Osoby na tym stanowisku zarządzają wieloma usługami często o niejednorodnym charakterze lub konkretnym obiektem. Na tym poziomie dochodzi do integracji wielu pojedynczych serwisów i ich zarządzania. Od tego miejsca coraz mniejsze znaczenie mają specjalistyczna branżowa wiedza i umiejętności, a coraz większą rolę zaczynają odgrywać umiejętności menedżerskie i wiedza z zakresu prawidłowego zawierania i obsługi kontraktu z podwykonawcami. Prezentowane stanowiska dotyczą przekrojowo wszystkich modeli realizowanych usług (przez outsourcing aż po inhouse) i dotyczą różnej głębokości zarządzania procesem, a także ich specjalizacji względem usług, którymi się zajmują.

#### **Przykładowe stanowiska na tym poziomie:**

- facility manager
- office manager
- zarządca nieruchomości – property manager
- operations manager
- business development manager
- kierownik obiektu – site manager
- kierownik techniczny – technical director
- kierownik kontraktu – contract manager, account manager
- kierownik zakupów – purchasing manager
- kierownik ds. zrównoważonego rozwoju – sustainability solutions manager
- maintenance manager
- workplace manager
- quality control manager, lean manager

#### **Liczba pracowników w 2020 r.**

11 400 w całym kraju

# 4

## POZIOM IV

### **MENEDŻER ZARZĄDZAJĄCY NA STANOWISKACH SENIORSKICH I DYREKTORSKICH:** POZIOM TAKTYCZNY

Z ELEMENTAMI STRATEGII ZARZĄDZAJĄCY  
ROZPROSZONYMI GEOGRAFICZNIE LOKALIZACJAMI

Osoby na tych stanowiskach zarządzają najczęściej zespołami FM i real estate w skali całego kraju, całymi liniami biznesowymi bądź całymi funkcjami pomocniczymi kluczowymi dla biznesu podstawowego swojego klienta. W relacjach outsourcingowych mogą być również odpowiedzialne za realizację kontraktów w regionie bądź zarządzać wielkimi projektami wymagającymi interdyscyplinarnej wiedzy i zarządzania wieloma rozproszonymi zespołami.

#### **Przykładowe stanowiska na tym poziomie:**

- head of facility management
- head of property management
- dyrektor nieruchomości – Director of Real Estate Department
- dyrektor Administracyjny
- dyrektor regionalny – regional facilities manager
- dyrektor pionu usług – area FM director
- dyrektor linii biznesowej – director of business services
- dyrektor kontraktu – contract director

#### **Liczba pracowników w 2020 r.**

7600 w całym kraju

# 5

## POZIOM V

### ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

CAŁYM PORTFELEM NIERUCHOMOŚCI,  
KREOWANIE KIERUNKÓW ROZWOJU.

Na tych stanowiskach powstają strategie i zapadają kluczowe decyzje w zakresie funkcjonowania działów FM, administracji i zarządzania nieruchomościami w perspektywie kilkunastu lat. Osobom na tych stanowiska podlega najczęściej kilka krajów lub globalnych regionów. Osoby te raportują bezpośrednio do zarządu. To od nich w ogromnej mierze zależy pozycja działów FM wewnątrz własnych organizacji, a w przypadku dostawców strategiczny kierunek współpracy z klientami.

#### Przykładowe stanowiska na tym poziomie:

- CEO
- COO
- Head of Real Estates
- Head of business administration
- Head of Property and Facilities (EMEA, CEE)
- Vice President

#### Liczba pracowników w 2020 r.

2280 w całym kraju



**FM**Solutions

## WSPARCIE PODCZAS PANDEMII

**Pandemia przeddefiniuje globalnie sposób myślenia o znaczeniu usług FM. Kontrola dostępu, profesjonalny serwis sprzątający czy utrzymanie wysokiej jakości powietrza w pomieszczeniach stały się kluczowymi elementami zapewnienia bezpieczeństwa epidemiologicznego. Od zapewnienia właściwej ochrony pracownikom zależy obecnie możliwość realizacji planów biznesowych i zdobywania przewagi konkurencyjnej.**

Zintegrowane, planowo wdrażane usługi FM zawsze były ważnym ogniwem łańcucha wartości we wszystkich organizacjach o wysokiej kulturze pracy. Po zmianach w gospodarce, w prowadzeniu biznesów, które zaszły od początku 2020 r., świadomość znaczenia działań FM stała się powszechna. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że na przestrzeni ostatnich miesięcy FM zaczął być postrzegany jako jedna ze strategicznych branż gospodarki.

Wychodząc naprzeciw zmienionym oczekiwaniom klientów, wprowadziliśmy do oferty

usługę ozonowania oraz automatycznego pomiaru temperatury. Rozumiejąc powagę sytuacji i biznesowe ryzyka związane z pandemią, skróciliśmy czas reakcji na zgłoszenia do absolutnego minimum. Możemy też w krótkim czasie opracować projekt, a także zainstalować system automatycznego pomiaru temperatury.

Realizację zleceń na stałą obsługę FM rozpoczynamy od stworzenia szczegółowego planu zabezpieczenia sanitarno-epidemiologicznego obiektu. Podstawą do opracowania szczegółowych wytycznych są przepisy ogólne oraz wewnętrzne procedury wdrożone i stosowane przez klienta. Nasze działania skierowane są na osiągnięcie dwóch kluczowych celów:

- **zagwarantowanie bezpieczeństwa epidemiologicznego** – nasz personel pracuje wyłącznie z użyciem środków ochrony osobistej (maseczki, przyłbice, rękawiczki jednorazowe, środki odkażające). Każdy pracownik przed rozpoczęciem zmiany ma

sprawdzaną temperaturę, a w uzasadnionych przypadkach przeprowadzamy wywiady środowiskowe, aby wykluczyć kontakt z osobami zakażonymi i chorymi na COVID-19,

- **zapewnienia ciągłości obsługi** – dbamy o to, aby ograniczyć lub wręcz wykluczyć kontakt pomiędzy pracownikami z różnych zmian. Mamy opracowany system szybkich zastępstw w przypadku choroby lub kwarantanny części personelu – wszystko po to, aby zapewnić klientowi ciągłość i najwyższy standard usług pomimo utrudnień związanych z epidemią.

FM Solutions chętnie dzieli się swoim doświadczeniem i wiedzą: konsultujemy oraz optymalizujemy zabezpieczenia wprowadzone przez klientów. Podejmujemy się też opracowania kompleksowego projektu oraz wdrożenia zabezpieczeń dla całych obiektów, a także wszystkich zachodzących w nich procesów biznesowych.



**Grzegorz Gałka**

**PREZES ZARZĄDU FM SOLUTIONS**



[www.fmsol.pl](http://www.fmsol.pl)

# 46

ROZDZIAŁ 4

# BRANŻA O ROSNĄCEJ ROLI KOMPETENCJI MENEDZERSKICH

PARTNER MERYTORYCZNY

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

## **ELASTYCZNE REAGOWANIE W OPARCIU O KOMPETENCJE**

**Facility management jest jedną z najszybciej rozwijających się branż na polskim rynku. W związku z tym z roku na rok rośnie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, którzy mają unikatowy miks kompetencji.**

W obecnym systemie edukacji niełatwo jest wykształcić umiejętności niezbędne do świadczenia usługi FM już na etapie szkoły średniej czy uczelni wyższej, ze względu na szeroki przekrój wymogów. Z tego powodu firmy z branży FM dokładają wszelkich starań, aby zapewnić nowym pracownikom odpowiedni start, inwestując w nich swój czas i pieniądze, przekazując bezcenną wiedzę, która bazuje na latach doświadczeń.

Dodatkowo sytuacja w systemie szkolnictwa wymusza potrzebę stałej współpracy firm z uczelniami i szkołami średnimi. Dzięki temu możemy zachęcić przyszłych pracowników do zainteresowania się branżą już na etapie edukacji, a co za tym idzie przekazywania odpowiednich kompetencji do pracy w zawodzie już na wczesnym etapie nauki.

Facility management to przede wszystkim integracja wielu obszarów wiedzy technicznej oraz kompetencji

miękkich. Menedżer powinien mieć szerokie rozeznanie w technologiach związanych z branżą budowlaną, inżynierią, techniką, które powinny być uzupełnione odpowiednim poziomem komunikacji i umiejętnością zarządzania zasobami w jednostce operacyjnej. Pamiętajmy też, że w tym zawodzie podejmowanie szybkich i trafnych decyzji, a także odpowiednie doradztwo zarządcze i inwestycyjne jest kluczowe.

Istotne zadania facility managera to także odpowiednie dobranie wykonawców oraz podwykonawców, ustalanie harmonogramów prac oraz bieżący kontakt z najemcami.

Rekrutując nowego kandydata na takie stanowisko, poszukujemy osób, które będą w stanie sprawnie poruszać się po szerokim spektrum zagadnień napotkanych w codziennej pracy i na bieżąco rozwiązywać problemy z często wydawałoby się odległych dziedzin.

Obecnie cała branża FM musi w sposób przyspieszony nabywać nowe kompetencje oraz wiedzę. Sytuacja związana z pandemią zachwiała z dawna utrwalonymi schematami i wymusza nowe podejście do świadczenia usług oraz obsługi klienta.



**Artur Tomczyk**

**PREZES ZARZĄDU SPIE BUILDING SOLUTIONS**



[www.spie.com.pl](http://www.spie.com.pl)

## ROZDZIAŁ 4

# BRANŻA O ROSNĄCEJ ROLI KOMPETENCJI MENEDZERSKICH

**HAYS** Recruiting experts  
worldwide

**TEKST POWSTAŁ  
WE WSPÓŁPRACY  
Z HAYS POLAND**



### Branża wielkich możliwości

W Polsce mamy 55 tys. pracowników zatrudnionych w branży obsługi obiektów w rolach koordynatorów i liderów zespołów oraz ok. 10 tys. ekspertów, menedżerów oraz pracowników w rolach wyższego szczebla. Szacujemy, wspólnie z PRFM, że całkowita liczba zatrudnionych w obszarze facility management w Polsce to ok. 630 tys. osób. Dzięki swojej różnorodności branża oferuje liczne miejsca pracy, nawet 100 tys. osób z wykształceniem technicznym kierunkowym bądź wyższym. Takie osoby zajmują stanowiska od techników, specjalistów i brygadzystów, przez kierowników obszaru, budynku czy też całego kontraktu, aż po stanowiska dyrektorów segmentu, dyrektorów linii biznesowych. Obejmują również role strategiczne dla swoich organizacji bądź klientów. Zdecydowanie jest to branża dająca możliwość wykorzystania wielu kompetencji, ale także tworząca przestrzeń do rozwoju i zdobywania nowych kwalifikacji zawodowych.

### Kompetencje techniczne podstawą branży

FM stwarza atrakcyjne możliwości zatrudnienia osobom mającym rozwinięte kompetencje techniczne. Pracę w branży mogą otrzymać zarówno



osoby, które ukończyły technikum, jak i absolwenci kierunków inżynierskich, np. elektroniki, elektryki, automatyki, energetyki, inżynierii środowiska, budownictwa, informatyki czy inżynierii zarządzania. Absolwenci studiów wyższych często znajdują zatrudnienie na stanowiskach związanych z ochroną środowiska i BHP, technicznym utrzymaniem instalacji przemysłowych, instalacji budynkowych, infrastruktury IT, jak i tych związanych z technicznym zarządzaniem obiektami komercyjnymi. Są to również stanowiska dające atrakcyjne perspektywy rozwoju, gdyż najzdolniejsi pracownicy z czasem obejmują takie stanowiska, jak kierownik obiektu, kierownik projektu, dyrektor techniczny czy dyrektor segmentu usług lub dyrektor projektów technicznych.

Chociaż FM bez wątpienia jest branżą silnie bazującą na kompetencjach technicznych, to zatrudnia również specjalistów bez wykształcenia kierunkowego. Osobom mającym wykształcenie inne niż techniczne branża oferuje szansę na rozwój m.in. w obszarze administracji biurowej, zarządzania biurem, flotą czy mediami. Pracodawcy w branży FM zatrudniają osoby o profilu nietechnicznym również na stanowiska związane z koordynacją kontraktów utrzymania czystości i ochrony oraz w obszarze workplace, zarządzania powierzchnią biurową, obiektami komercyjnymi oraz wszelkimi udogodnieniami dla najemców. W zakresie tych stanowisk kandydaci mają możliwość pracy m.in. jako office manager lub community manager (kierownik biura), dyrektor administracyjny, zarządca nieruchomości, kierownik projektu lub koordynator usług.

### **Dostawcy usług wspierają rozwój procesów biznesowych**

Podstawowy podział usług świadczonych przez dostawców FM opiera się na charakterystyce zadań realizowanych w ramach tzw. miękkiego

(soft) oraz twardego (hard) FM. Ten pierwszy obejmuje realizację nietechnicznych zadań związanych z obsługą nieruchomości, tj. administrację, sprzątanie, ochronę i catering. Twardy FM skupia się z kolei na technicznym aspekcie obsługi i utrzymania budynków. Niektóre firmy z branży dostawców usług FM tak rozbudowały swoją działalność, że oferują klientom szereg rozwiązań usprawniających procesy biznesowe.

W portfolio usług zawierają rozwiązania i udogodnienia pozwalające na optymalizację biznesu (np. programy i narzędzia IT), jak również integrację różnych funkcji w ramach outsourcingu. FM w tej odsłonie może odgrywać kluczową, wręcz strategiczną rolę dla firm poszukujących oszczędności lub dążących do zwiększenia wydajności, osiągnięcia większej innowacyjności czy elastyczności. W związku z tym branża FM mocno stawia na osoby Mające kompetencje menedżerskie, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności związanych z zarządzaniem ludźmi, relacjami, procesami i projektami. Znajduje to odzwierciedlenie w licznych zapytaniach od pracodawców, rekrutujących na stanowiska wyższego szczebla. Jednocześnie warto podkreślić rolę, jaką eksperci obejmujący kluczowe role w obszarze FM (m.in. Kierownicy Projektu czy Dyrektorzy Operacyjni) odgrywają w implementacji nowych usług i rozwoju całej branży, a co za tym idzie – w kreowaniu nowych miejsc pracy.

### **Dzięki pandemii FM zwiiera szyki i lepiej dopasowuje się do potrzeb rynku**

Nawet w okresie pandemii zapotrzebowanie na specjalistów z branży FM nie zmalało. Wprowadzenie tymczasowych obostrzeń ograniczających możliwości użytkowania obiektów, jak i mniejsze zagęszczenie najemców w biurach czy klientów w centrach handlowych, nie sprawiły bowiem, że budynki całkowicie przestały pracować.

W związku z tym procesy utrzymania i konserwacji oraz dbania o czystość w obiektach były podtrzymywane zarówno dla bezpieczeństwa użytkowników, jak i samych instalacji.

Podobnie działo się w innych obszarach operacyjnych, związanych z nieruchomościami, których sposób funkcjonowania nie zmienił się z powodu pandemii. Paradoksalnie w ostatnich miesiącach można było zaobserwować spadek liczby ofert pracy w branży FM. W tym czasie wiele rekrutacji pozostało przeprowadzonych wyłącznie w obiegu wewnętrznym organizacji, a oferty zatrudnienia nie były kierowane na rynek. Działo się tak na skutek redystrybucji pracowników w strukturze firmy lub awansów wewnętrznych. Podejmując taką decyzję, pracodawcy mogli lepiej dopasować dostępne w organizacji kompetencje do aktualnych wyzwań biznesowych, przy jednoczesnym zachowaniu miejsc pracy.

W obliczu pandemii część organizacji postawiła również na utrzymanie aktualnego kształtu i liczebności zespołów, rezygnując z realizacji planów zwiększenia zatrudnienia.

### **Dynamika zatrudnienia będzie rosła**

Prognozy dotyczące przyszłości sektora usług FM – pomimo utrzymującej się niepewności i zagrożenia związanego z COVID-19 – są raczej optymistyczne i zakładają wzrost zapotrzebowania na specjalistów i menedżerów w tym obszarze. Firmy świadczące usługi w zakresie FM będą dążyć do pozyskania kompetencji, które umożliwią im dopasowanie prowadzonej działalności do nowych okoliczności rynkowych. Wyzwaniem w dalszym ciągu będzie chociażby konsolidacja procesów czy wykazywanie wartości dodanej

## **KOMENTARZ DO RAPORTU**

**W związku z pojawianiem się nowych wyzwań i potrzeb po stronie właścicieli i zarządców nieruchomości, ale także po stronie organizacji najemców, można prognozować, że FM będzie dalej dynamicznie dopasowywał swoją ofertę do aktualnych potrzeb rynku.**

Branża wciąż będzie oferowała pracownikom atrakcyjne możliwości rozwoju, zatrudniając kandydatów o odpowiednio dopasowanych umiejętnościach. Będzie to skutkowało zarówno awansami oraz lepszą dystrybucją kompetencji wewnątrz organizacji, jak i tworzeniem nowych miejsc pracy. Obserwacje rynku pozwalają oszacować, że 3–5% obecnych pracowników branży FM w perspektywie najbliższych miesięcy zmieni charakter bądź poziom zajmowanego stanowiska.

W ostatnich latach na rynku FM dominującym trendem była postępująca profesjonalizacja branży i wzmożone rekrutacje, których celem był jak najlepszy dobór ekspertów i specjalistów do specyfiki kontraktów związanych z obsługą obiektów. Pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na jego przyspieszenie, dlatego też w ostatnich miesiącach obserwujemy utrzymujące się zapotrzebowanie na specjalistów i menedżerów, mających przede wszystkim rozwinięte kompetencje miękkie. Pracodawcy szczególną uwagę zwracają na umiejętność rozwiązywania problemów, a także elastyczność w myśleniu o możliwych rozwiązaniach – zdolność komunikacji, negocjacji oraz zarządzania zespołem, talentami i relacjami.

płynącej z tych usług. Aktualnym wyzwaniem dla branży jest również budowanie świadomości na rynku – w szczególności wśród studentów i młodych profesjonalistów, dla których FM nie jest oczywistym wyborem ścieżki zawodowej, mimo że oferuje wielość opcji wykorzystania posiadanych kompetencji. Gwarantuje także perspektywy rozwojowe oraz możliwość pracy na bardzo różnorodnych, często prestiżowych projektach, również bezpośrednio po stronie zarządców czy właścicieli nieruchomości.

Pomimo istniejących wyzwań i wciąż trwającego procesu profesjonalizacji FM w Polsce branżę czeka kontynuacja dynamicznego rozwoju, gdyż jest ona nastawiona na integrację i doskonalenie procesów biznesowych wokół obsługi nieruchomości. W konsekwencji w obiektach będzie

się pracowało bezpieczniej i wydajniej, wykorzystując przy tym coraz ciekawsze rozwiązania technologiczne. Być może tempo powstawania nowych obiektów komercyjnych nie będzie już tak szybkie, jak obserwowaliśmy w ostatnich latach, jednak należy pamiętać, że wszystkie obiekty modernizują się i dostosowują do aktualnych oczekiwań najemców. Obszarów do doskonalenia i zastosowania nowych rozwiązań z zakresu obsługi budynków jest zatem wiele. Pociąga to za sobą perspektywę powstawania coraz to nowych miejsc pracy, a więc jest to kierunek zdecydowanie przyszłościowy.

W prowadzonych rekrutacjach i podejmowanych decyzjach kadrowych istotną rolę odgrywa również odpowiednia postawa wśród obecnych i potencjalnych pracowników, manifestowana przez proaktywność, zaangażowanie, elastyczność w dopasowaniu się do sytuacji i zmieniających się potrzeb, otwartość do dzielenia się wiedzą, a także chęć uczenia się i rozwoju w nowych specjalizacjach.

Okres pandemii sprzyja zdobywaniu cennych doświadczeń. Młode pokolenie, które obecnie zbiera pierwsze szlify w branży FM, ma możliwość mierzenia się z bezprecedensowymi wyzwaniami natury technicznej,

jak chociażby utrzymanie instalacji na jak najbardziej wydajnym i zoptymalizowanym kosztowo poziomie, a także koniecznością budowania dobrych relacji z zarządcami i właścicielami nieruchomości w obliczu dynamicznie zmieniających się okoliczności biznesowych. Tym samym nowa generacja facility managerów będzie łączyła zalety inżynierów i techników, dojrzewających biznesowo w pierwszej dekadzie XXI w., oraz atuty przypisywane młodemu pokoleniu, które w pracy stawia na budowanie relacji i rozwój kompetencji menedżerskich.



**Agnieszka Pietrasik**

**DYREKTOR WYKONAWCZY HAYS**



[www.hays.pl](http://www.hays.pl)

# 52

ROZDZIAŁ 5

# DYNAMIKA RYNKU PRACY

PARTNER MERYTORYCZNY

[pracuj.pl](https://pracuj.pl)

# DOJRZAŁE PARTNERSTWO BIZNESOWE

Zapewne wiele osób tak jak ja pamięta czasy, gdy określenie **facility management** wymagało chwili zastanowienia i nawet dosłowne przetłumaczenie angielskiej nazwy nie zawsze wyjaśniało, jak ważny i złożony jest ten obszar zarządzania. Obecnie rozpoznawalność tego terminu jest z pewnością większa i choć nie ma idealnego odpowiednika w języku polskim, wydaje się, że nazwa przyjęła się i funkcjonuje na rynku szeroko rozumianej obsługi obiektów.

Prawdą jest jednak również to, że diabeł tkwi w szczegółach i nie wszyscy współpracujący z firmami FM, czy poszukujący specjalistów z tej dziedziny wiedzą dokładnie, co obejmuje FM i jakie kompetencje są kluczowe dla osoby, która ma być kompetentnym facility manager. W Polskiej Radzie FM wierzymy, że właściwe zdefiniowanie facility managementu pozwoli na lepsze zrozumienie, jak ważna jest to rola w organizacjach, a tym samym pomoże w świadomym wyborze tej drogi kariery osobom wchodzącym na rynek pracy.

Mówiąc o rynku pracy, nie można ignorować zmian wymuszonych przez pandemię, które właśnie obserwujemy. Pracownik, jego zdrowie i warunki pracy stały się kluczowym i wyjątkowo newralgicznym elementem dla wszystkich pracodawców. Oznacza to, że osoby takie jak facility manager stają się bardziej widocznym partnerem dla swoich pracodawców oraz klientów i mogą wpływać na kształt koniecznych zmian w środowisku pracy oraz planowaniu nowych standardów na przyszłość. Nasze opracowanie pomaga w dobrym zrozumieniu tej roli i może być nieocenioną pomocą zarówno dla osób, które na co dzień zajmują się FM-em, jak i dla wszystkich innych, którzy chcieliby wiedzieć więcej na temat branży, która jak żadna inna wpływa na ich miejsce i komfort pracy,



**Nina Jasiewicz**

**ASSOCIATE DIRECTOR, FACILITIES CEE, GLOBAL WORKPLACE & ENTERPRISE SERVICES AT MSD, CZŁONEK ZARZĄDU PRFM.**



[www.prfm.pl](http://www.prfm.pl)

## ROZDZIAŁ 5

# DYNAMIKA RYNKU PRACY

### TEKST POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY Z PRACUJ.PL

Zespół portalu Pracuj.pl przeanalizował dane dotyczące ogłoszeń kilkunastu czołowych pracodawców z branży FM zamieszczanych w 2019 r. i pierwszym półroczu 2020. Analiza danych Pracuj.pl pokazuje, że zarówno w 2019 r., jak i na początku bieżącego roku branża ta była aktywna w rekrutacji. W minionym roku reprezentującą ją firmy zamieściły na Pracuj.pl blisko 5 tys. ofert. To liczba zbliżona do branży turystycznej i szkoleniowej. Ogółem mniej więcej co setne ogłoszenie na portalu pochodziło od firm zaangażowanych w usługi FM.

Trend wzrostowy widoczny był w styczniu i lutym br., kiedy zaangażowanie rekrutacyjne analizowanych firm FM rok do roku zwiększyło się o ok. 10%. Wybuch pandemii w marcu przyniósł tymczasowe zamrożenie wielu rekrutacji w całej polskiej gospodarce. Nie inaczej było w przypadku firm wspierających zarządzanie obiektami. Okresem najsilniejszego wstrzymania rekrutacji był kwiecień, natomiast w maju i czerwcu widać było wzrost aktywności na rynku pracy.

Warto zauważyć, że eksperci przewidują możliwy wzrost zapotrzebowania wśród firm branży FM na pracowników najniższego szczebla, zaliczających się do grupy blue collars – ze względu na rosnącą rolę obsługi utrzymania czystości.

Ogłoszenia zamieszczania na portalu potwierdzają wyraźne powiązanie branży facility management z regionami Polski charakteryzującymi się silnym zapleczem biurowym i nieruchomościowym, w których zlokalizowane są silne ośrodki miejskie przyciągające inwestorów i stanowiska white collars. Pod tym względem nad resztą kraju zdecydowanie dominuje woj. mazowieckie.

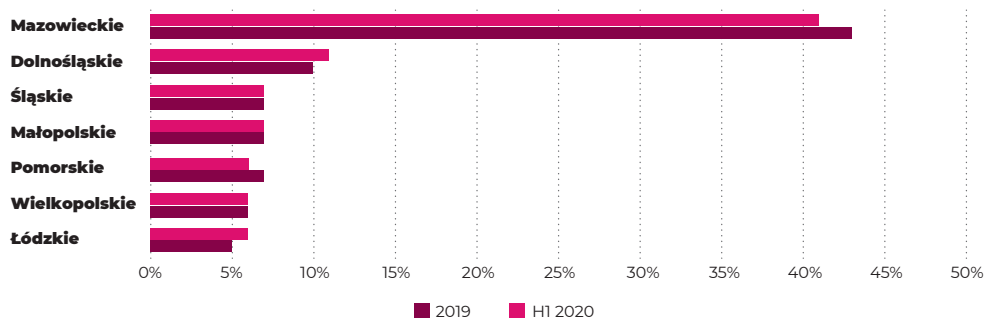
**55%**



Liczba ogłoszeń branży FM na Pracuj.pl w 2019 r. stanowiła równowartość 55% wszystkich ogłoszeń w kategorii nieruchomości (Pracuj.pl klasyfikuje ogłoszenia na role w branży obsługi obiektów w kategorii „nieruchomości”).

Źródło: opracowanie własne Pracuj.pl

### WYK. 1. WOJEWÓDZTWA Z NAJWAŻNIEJSZYM UDZIAŁEM W PULI OGŁOSZEŃ FACILITY MANAGEMENT NA PRACUJ.PL



## KOMENTARZ DO RAPORTU

**W całym minionym roku i na początku obecnego branża facility management była aktywna na rynku pracy. W minionym roku ogłoszenia zamieszczane przez jej podmiot stanowiły równowartość 55% wszystkich ofert kierowanych do specjalistów ds. nieruchomości w tym samym czasie. Nie oznacza to jednak, że stanowiły one ponad połowę ofert w tej dziedzinie. W kategorii FM mieszczą się bowiem także funkcje niekategoryzowane standardowo jako należące do sektora nieruchomości. Jest tak w przypadku choćby wielu stanowisk blue collars, zatrudnianych przez firmy zarządzające obiektami.**

Rynkiem o największym zapotrzebowaniu na pracowników branży pozostaje woj. mazowieckie. Zarówno w 2019 r., jak i pierwszym półroczu 2020 pochodziło z niego więcej niż 4 na 10 ogłoszeń analizowanego sektora. Za nim w czołówce uplasowały

się inne województwa z ośrodkami miejskimi, w których funkcjonują silne zaplecza biurowe i nieruchomościowe – dolnośląskie, małopolskie, pomorskie, wielkopolskie i łódzkie.

Niewątpliwie obecne turbulencje na rynku nieruchomości, związane z pandemią, utrudniają dokładniejsze prognozy dotyczące najbliższych trendów rekrutacyjnych. Jednak zapotrzebowanie na pracowników facility management może być w najbliższych miesiącach pobudzone przez rosnące potrzeby usług zapewnienia czystości i bezpieczeństwa budynków, w obliczu powrotów do siedzib po pandemii – napędzając rekrutację kadry na niższych szczeblach. Firmy mogą także więcej inwestować w technologie wspierające automatyzację zarządzania budynkami, usprawniające procesy i ograniczające ryzyko błędów. Dałoby to szansę na wzrost zapotrzebowania na ekspertów od nowych technologii, wdrażających tego typu systemy.



**Łukasz Marciniak**

**DYREKTOR SPRZEDAŻY W ERECRUITER  
(GRUPA PRACUJ)**



[www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl)



## OKIEM REKRUTERA

---

# POZORNE SPOWOLNIENIE

**To, co obserwujemy dziś na rynku pracy w obszarze nieruchomości, pozwala stwierdzić, że jego dynamika pozornie osłabła. Często rozmawiając z przedstawicielami firm z branży, słyszę, że wstrzymały one rekrutacje, planują redukcję zatrudnienia, nie inwestują, a z pewnością optymalizują koszty. Przed wybuchem pandemii motorem napędowym rynku były nowe projekty, wysoka aktywność inwestorów zagranicznych, rozbudowująca się dynamicznie stolica wraz z miastami regionalnymi, co wpływało na zapotrzebowanie kadrowe i wysoką fluktuację talentów. Dziś dynamika zmian w zatrudnieniu oparta jest na innych motywach.**

**W** W ciągu ostatnich lat wysokie prosperity nakręcało biznes całemu łańcuchowi firm: dostawcom usług, agentom, doradcom, projektantom, wykonawcom i innym ekspertom rynku nieruchomości. Ogólny boom w obszarze nieruchomości: nowoczesne inwestycje komercyjne, dynamiczne budownictwo mieszkaniowe, projektowane rozwiązania technologiczne, przyzwyczaił organizacje do ciągłego starania się o talenty.

Silne kompetencje i motywacja pracowników do pracy stały się aspektem równie istotnym jak źródło finansowania czy know-how przy realizacji projektów. Firmy przez lata budowały swoją przewagę konkurencyjną

dzięki silnym zespołom, a rynek pracy skoncentrowany był na pracownikach – pożądanym i potrzebnych.

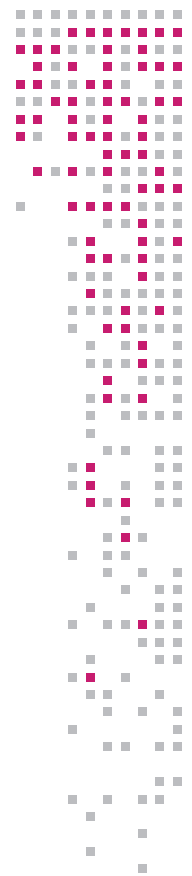
Czy dzisiaj w związku z pandemią i trudnymi decyzjami, które muszą podejmować firmy, można mówić o zmianie dynamiki z rynku pracownika na rynek pracodawcy?

### Rynek pracodawcy czy rynek kompetencji?

Pewne jest, że rynek nieruchomości w Polsce doświadczył skutków pandemii, a firmy w różny sposób musiały sobie z nimi poradzić, podejmując nierzadko trudne decyzje personalne, w kierunku optymalizacji kosztów operacyjnych. Decydowały się one m.in. na zamrażanie rekrutacji, obniżki pensji, wstrzymywanie awansów, a w ostateczności redukcję zatrudnienia. Jak to możliwe zatem, że jednocześnie obserwujemy spory ruch na stronach karier i wciąż pojawiające się nowe oferty pracy?

Inwestorzy, mimo pojawiających się trudności operacyjnych, związanych głównie z wynajmem i zarządzaniem nieruchomościami, mają bowiem duże apetyty na rozwój swojego portfela i dostrzegają ogromny potencjał rynkowy w obszarze budownictwa komercyjnego, a to pociąga za sobą kreację nowych rozwiązań, modeli biznesowych i produktów.





Choć wielu pracodawców nie deklaruje wprost planów związanych z zatrudnianiem nowych pracowników, to jednak firmy zdają sobie sprawę z trudności w pozyskiwaniu ekspertów o wąskich kompetencjach branżowych i wiedzą, że potrzebują ich tu i teraz do realizacji swoich celów. Dlatego rynek pracy w nieruchomościach jest dalej zdecydowanie rynkiem kompetencji i ciągłej walki o talenty, których dostępność nadal pozostaje głównym zasobem pracodawców.

### **Dynamiczne poszukiwania kompetencji**

Dynamika nowych ogłoszeń o pracę i potrzeb rekrutacyjnych może wynikać nie tyle z tworzenia nowych miejsc pracy, ale także z faktu, że nowe strategie i modele biznesowe firm doprowadziły do zmiany struktur organizacyjnych, ról i stanowisk. Doszło także do tzw. redystrybucji kompetencji, a to przyczyniło się do powstania nowych potrzeb zatrudniania pracowników w miejscach, gdzie są oni operacyjnie bardzo potrzebni, np. w obszarze utrzymania technicznego, usług porządkowych, rozliczania, jak i zarządzania umowami najmu.

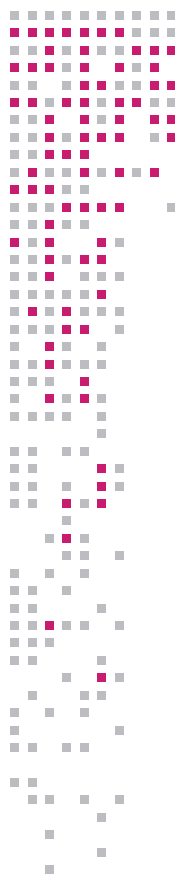
Inny scenariusz mógłby wskazywać na potrzebę lepszego dopasowania pracowników z rynku i ich kompetencji do nowych wyzwań, przed jakimi stanęły organizacje w dobie pandemii.

Kolejnym powodem zwiększonego ruchu w rekrutacjach jest potrzeba zatrudniania doświadczonych menedżerów, którzy potrafią odnaleźć się w sytuacji wzmożonej potrzeby elastycznej współpracy, zarządzania kryzysowego, zarządzania zmianą, a przede wszystkim w obliczu sporej niepewności, podczas gdy obecna kadra nie sprawdza się w tej roli. Wskazuje to na potrzebę współpracy z osobami o zrównoważonych kompetencjach zarówno twardych, jak i miękkich, których odpowiednie zbalansowanie w obliczu nowych ról wydaje się kluczem do sukcesu.

### **Niepewność motorem rozwoju**

Wiele osób w rozmowach ze mną przyznało, że obawia się o swoją przyszłość zawodową, doświadczając na różne sposoby skutków pandemii. W momencie dużej niepewności społecznej i gospodarczej eksperci branży nieruchomości wykazują więcej inicjatywy, szkoląc się i pogłębiając swoje kompetencje, jak i próbując pracy w obszarach, które są nowe bądź pozwalające na lepsze wykorzystanie potencjału osobowego.

Z moich doświadczeń wynika, że dotychczas pracownicy sektora nieruchomości chętnie podejmowali się nowych wyzwań i rozważali zmianę zawodową, gdy miała ona wiązać się zawsze z poprawą obecnej sytuacji, a także zwiększeniem wynagrodzenia.



Dziś, w obawie przed możliwym brakiem alternatyw rynkowych oraz w obliczu zmienionej dynamiki rekrutacyjnej, pracownicy skłonniejsi są do podejmowania wyzwań zawodowych w ramach swoich obecnych organizacji, kierując się często potrzebą stabilizacji i bezpieczeństwa.

### **Nowa dynamika rynku przyszłości**

Paradoksem w tej sytuacji jest to, że najambitniejsi pracownicy równie bardzo obawiają się utraty stabilizacji, jak i niskich zarobków i pracy poniżej swoich kwalifikacji, nawet w sytuacji kiedy ich organizacja cieszy się zaufaniem i dobrą renomą na rynku. Stąd, gdy trafi się ciekawa oferta zawodowa, osoby z branży nieruchomości chętnie rozmawiają o alternatywach i nierzadko podejmują decyzje o zmianie pracy, mimo trudnych okoliczności, a nowi pracodawcy cieszą się na pozyskanie talentów, które to wcześniej nie były skłonne do negocjacji.

Z moich obserwacji wynika, że wśród pracowników decydujących się rozważyć zmianę zawodową, najczęściej pojawiają się deklaracje dotyczące perspektywy krótkoterminowej, co wskazywałoby na niepewność bądź niezadowolenie z aktualnego miejsca pracy. Pandemia w wielu firmach mogła unaocznic postępujące wcześniej problemy, przyspieszyła zatem reakcję i podjęcie decyzji przez pracowników. Wiedzą oni bowiem, że mimo nastania nowych czasów i zmiany dynamiki rynku pracy, jako konsekwencji zmieniającego się rynku inwestycyjno-budowlanego w Polsce, branża nieruchomości dalej będzie rozwijać się i poszukiwać dobrych pracowników.

Będziemy mogli zatem dalej obserwować walkę o talenty, które budować będą przewagę konkurencyjną firm, a najlepsi eksperci będą oczywiście chcieli z tego korzystać.



**Wiktoria Bożek**

**PRZEWODNICZĄCA GRUPY DS. HR  
PRZY POLSKIEJ RADZIE FACILITY MANAGEMENT**



[www.prfm.pl](http://www.prfm.pl)



INWEMER®

## DLACZEGO TAK WAŻNE JEST ABY FM STAŁ SIĘ ODDZIELNĄ ZDEFINIOWANĄ BRANŻĄ I JAK FM BĘDZIE ROZWIJAŁ SIĘ W NASTĘPNYCH LATACH?

Można się długo zastanawiać nad tym, jak to się stało, że branża opisana cyframi we wstępie do tego raportu dopiero po ćwierćwieczu swojego funkcjonowania w Polsce zaczyna mówić o sobie w sposób precyzyjny oraz dostrzega ogromny wpływ na rynek, w jakim działa. Można też w tym widzieć jeden z tych nielicznych przypadków, gdzie w gronie międzynarodowych firm oraz praktyków od wielu lat działających w branży, pomimo trwającej codziennie konkurencji, pojawiło się wystarczająco dużo osób otwartych na to, by facility management nabrało spójnego i sparametryzowanego znaczenia. Efektem pracy członków PRFM stał się raport, który tworzy solidny fundament pod dalszy rozwój tej branży. Jest wynikiem chęci stworzenia przejrzystych zasad, w który realia konkurencji podnoszą nie tylko jakość działań nas wszystkich, ale też (i może przede wszystkim) tworzą warunki do jego dalszej ewolucji. Zarówno na polu zarządzania, jak i wynikających z tego technologii, systemów jakości czy w końcu rozwoju osobistego zatrudnionych w niej ludzi. Wierząc doświadczeniom rynków dojrzałych, to właśnie ten przebłysk samoświadomości jest jednym z niezbędnych kroków

na drodze do innowacyjności.

Efekt pracy nad niniejszym raportem można było już dostrzec na przestrzeni tego roku, gdy wszystkie liczące się podmioty rynku FM w sposób aktywny wyszły naprzeciw wyzwaniom pandemii i wprowadziły do swoich usług niezbędne narzędzia. Z perspektywy zarządzającego tymi usługami tak dynamiczna reakcja na zjawiska rynkowe to nie tylko zbudowanie bazy sprzętu, ale pozyskanie niezbędnych doświadczeń, kompetencji na poziomie personelu, jak i funkcjonowania samej organizacji. Wiele ze zdarzeń bieżącego roku oraz działanie zgodnie z zasadami przedstawionego tu podziału usług niewątpliwie pomogło nam wszystkim na skuteczne planowanie, co stanowi najlepszą rekomendację dla strony merytorycznej tego dokumentu.

Raport w tej formie należy rozumieć jako świadome wzięcie odpowiedzialności za główne wyzwania stojące przed FM przez nas, osoby zarządzające oraz kreślące te zasady na bazie własnych doświadczeń zawodowych. Mam pełną świadomość faktu, że z codziennie spotykanych przeze mnie osób na ulicy

więcej niż jedna na sto jest elementem szerokiego łańcucha kompetencji, którym zarządzamy. To efektywność naszej działalności podstawowej podnosi jakość życia ludzi – zarówno na poziomie środowiska klienta, jak i, co nie mniej ważne, naszego personelu. Ludzi, których rozwój i wiedza są podstawą naszego funkcjonowania. Nieruchomości, w których świadczymy usługę, nie są tu celem samym w sobie, bo to jedynie miejsce wytwarzania usług i produktów, opartych właśnie na tym personelu.

W pełni utożsamiam się z wiedzą, liczbami, jak i definicjami pojęć przedstawionymi w niniejszym raporcie. Cieszę się również, że mamy w końcu okazję na poziomie biznesowym operować jednym językiem. W tak zróżnicowanej branży, jaką jest facility management, daje to możliwość tworzenia unikalnego customer experience przy jednoczesnym zachowaniu definicji sztywno opisujących, czym FM faktycznie jest – integracją procesów z miejscem i ludźmi na bardzo różnych poziomach. To czyni branżę FM najlepszym miejscem, by móc stać się tą zmianą w świecie, którą wszyscy chcielibyśmy zobaczyć.



**Artur Morawski**

**DYREKTOR,  
TECHNICZNA OBSŁUGA NIERUCHOMOŚCI INWEMER**



[www.inwemer.pl](http://www.inwemer.pl)

# 56

## ROZDZIAŁ 6

# BRANŻA OBSŁUGI OBIEKTÓW I USŁUGI FM



## PRZYSZŁOŚCIĄ RYNKU FM JEST OUTSOURCING W OPARCIU O WSKAŹNIKI KPI

**Globalne trendy w zakresie usług outsourcingu, wymagania, jakie stawia przed nami rewolucja technologiczna, oraz wsparcie klientów w walce ze skutkami COVID-19 powodują, że branża FM musi szybko podążać za oczekiwaniami rynku. Coraz bardziej kluczowa staje się rola facility managera, który tym bardziej musi odczytywać potrzeby klientów. Wręcz wyprzedzać działania, tak aby zawsze być pół kroku przed zmianą, jakiej klient oczekuje.**

Wiosna 2020 r. wyraźnie pokazała, które organizacje są w stanie dynamicznie wprowadzać zmiany i dostosować się do nowej rzeczywistości. Nagłe przejście na pracę zdalną naszych klientów,

a w związku z tym zmiana zakresu usługi, wymusiła na branży FM dużą elastyczność. Oczywiście także umiejętność szybkiej optymalizacji kosztów. To, co jeszcze nie tak dawno wydawało się niemożliwe do wykonania, nagle stało się potrzebą chwili. Z perspektywy czasu widać, że branża FM oparta jest na profesjonalistach o dobrych podstawach eksperckich, ale również świadomych managerach. Z rozmów z klientami wyraźnie widać, jak odpowiedzialna jest rola serwisów FM i jak duży ciężar przejmujemy na swoje barki.

W tych wymagających czasach kluczowa wydaje się partnerskie podejście do współpracy. Wejście w „buty” klienta, integracja z jego potrzebami

oraz strategiczne patrzenie w przyszłości to coraz częściej pożądane atrybuty dla facility managerów. Widać też wyraźnie, że klienci coraz częściej doceniają naszą pracę. Wielokrotnie potrafiliśmy udowodnić, że jesteśmy partnerami godnymi zaufania.

Okazało się, że procesowe podejście do usługi to fakt, który został udowodniony w „boju” i przyniosło to oczekiwane skutki. Nadal pomimo zagrożenia można pracować w bezpiecznych biurach i fabrykach. Klienci zrozumieli, że mogą spokojnie skupić się na własnym biznesie, a kwestie okołobiznesowe pozostawić swoim partnerom biznesowym z branży FM.

Jako branża powinniśmy skupić się na dalszej edukacji rynku. Firmy globalne już dawno doceniły rolę FM w swojej działalności, niestety firmy lokalne nadal postrzegają nasze usługi jako zbędne w swoim portfelu zamówień. Ważne są również standaryzacja usług oraz promocja dobrych praktyk branżowych. Pozwoli to naszym potencjalnym klientom na podejmowanie świadomych wyborów i wiązanie się z partnerami FM gwarantującymi dostarczenie usługi zgodnie ze sztuką na optymalnym poziomie kosztowym. Takie podejście daje poczucie bezpieczeństwa naszym klientom oraz uwiarygodnia branżę FM na rynku.

Mówiąc o edukacji rynku, mam na myśli odejście w usługach sprzątania od kupowania pakietu godzin poprzez narzucanie organizacji pracy przez klienta na rzecz kupowania efektu końcowego. Przyszłość to usługi oparte na KPI, gdzie to usługobiorca odpowiada za dobranie odpowiedniego zasobu w postaci personelu i technologii, a klient „odbiera” usługę poprzez okresowe audyty czystości. Takie umowy już funkcjonują w naszym portfelu zamówień, a świadomi klienci coraz częściej przekonują się do takiej formy współpracy.

Nasuwa się pytanie: jak zatem mierzyć tę jakość? Otóż w tym wypadku nie pozostaje nic innego jak iść z duchem czasu i wdrażać nowoczesne technologie. Systemy informatyczne to przyszłość tej branży, coś, co już funkcjonuje obok nas, a za chwilę bez tego nie da się dostarczać nowoczesnych usług. Tylko w przypadku wsparcia operacji przez nowoczesne technologie można świadomie i efektywnie odpowiadać na potrzeby klienta. Odpowiednia baza danych dostarczona przez rozmieszczone na obiekcie czujniki pozwoli facility managerom dokonać analizy i z gotowymi wynikami podejmować trafne decyzje w zakresie alokowania odpowiedniej ilości czasu i zespołów operacyjnych. Tego typu narzędzia już wdrażamy u naszych klientów, co powoduje, że usługa jest w pełni mierzalna, a decyzje operacyjne podejmowane są w oparciu o fakty.

Przyszłość to również maszyny autonomiczne, nie tylko maszyny myjące, ale i odkurzacze. Aby jednak takie rozwiązania można było wdrażać już na etapie planowania powierzchni, konieczna jest ścisła współpraca pomiędzy architektami i osobami odpowiedzialnymi za space planning oraz ekspertami z branży FM. Nowoczesne powierzchnie muszą być przygotowane na przyjęcie tych rozwiązań. Nie da się wdrażać nowoczesnych rozwiązań na powierzchni, która jest do tego niedostosowana.

Jak zatem widać, wiele wyzwań jest przed branżą FM i tylko od nas samych (osób, które tę branżę tworzą) będzie zależało, w jakiej rzeczywistości przyjdzie nam pracować za kilka lat. Myślę, że będzie to ciekawa przygoda i niezwykle pasjonujące zajęcie, a na końcu duża satysfakcja z faktu, że udało się zrobić coś twórczego.



**Włodzimierz Gałeczki**

**DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY KLUEH FACILITY SERVICES**



[www.klueh.pl](http://www.klueh.pl)

## ROZDZIAŁ 6

# BRANŻA OBSŁUGI OBIEKTÓW I FUNKCJA FM W CZASIE PANDEMII

Branża usług obsługi obiektów sprawnie zareagowała na wyzwania pandemii oraz umocniła swoje strategiczne znaczenie dla organizacji. Pojawiły się także nowe wyzwania dla obiektów i działów FM.

### Pracownik w biurze i poza nim

Pandemia odsłoniła też nowe wyzwania dla FM związane z kształtowaniem doświadczenia pracy. Biurowce są dziś wykorzystywane w nie więcej niż 20%. Oznacza to dużą zmianę w podejściu pracodawców i pracowników do miejsca pracy. Nowe biura będą wymagały integracji realnej przestrzeni z profesjonalnymi narzędziami pracy zdalnej. Obiekty biurowe i przestrzeń będą musiały spełniać nowe potrzeby społecznego dystansu, a zadaniem FM będzie dostarczanie rozwiązań z uwzględnieniem wszystkich wyzwań, z jakimi zmierzają się ludzie doświadczający nowego modelu pracy. Do takich zadań potrzebne są nowe kompetencje specjalistów FM. W dużych, międzynarodowych firmach poszukiwani są już specjaliści FM o wysokich kompetencjach miękkich, umiejętnościach komunikacji i empatii, którzy będą potrafili pracować z zespołami HR przy tworzeniu atrakcyjnych, przyjaznych miejsc pracy.

To od współpracy działów FM i HR zależeć będzie w przyszłości sukces kampanii zachęcających pracowników do powrotu do biur. Ponowne zdefiniowanie wartości, jakie wnoszą biura, oraz zapewnienie bezpieczeństwa w obiekcie stanie się strategicz-

nie ważne dla wszystkich organizacji, dla których wykorzystywane biura są naturalną przestrzenią pozwalającą produkować usługi.

*W związku z upowszechnieniem się nowego modelu pracy opartego na pracy zdalnej FM będzie coraz ważniejszym partnerem biznesu w kształtowaniu doświadczenia pracy, które już na stałe będzie łączyć świat wirtualny z rzeczywistym”*

**– komentuje Krzysztof Kogut,  
prezes zarządu PRFM.**

### Brak zwolnień grupowych i planowany średni wzrost zatrudnienia

Prognozy dotyczące przyszłości facility management – pomimo utrzymującej się niepewności i zagrożenia związanego z COVID-19 – są raczej optymistyczne i zakładają wzrost zapotrzebowania na specjalistów i menedżerów w tym obszarze. Firmy świadczące usługi w zakresie FM będą dążyć do pozyskania kompetencji, które umożliwią im dopasowanie prowadzonej działalności do nowych okoliczności rynkowych. Wyzwaniem w dalszym ciągu będzie chociażby konsolidacja procesów czy wykazywanie wartości dodanej płynącej z tych usług.

Aktualnym wyzwaniem dla branży jest również budowanie świadomości na rynku – zwłaszcza wśród studentów i młodych profesjonalistów, dla których FM nie jest oczywistym wyborem ścieżki zawodowej, mimo że oferuje wielość opcji wykorzystania posiadanych kompetencji. Gwarantuje także perspektywy rozwoju oraz możliwość pracy na bardzo różnorodnych, często prestiżowych projektach, również bezpośrednio po stronie zarządców czy właścicieli nieruchomości.

### **Branża urośnie nawet w kryzysie**

Według danych PRFM najwięksi dostawcy usług notują wzrost sprzedaży usług o średnio 15% w stosunku rok do roku. W okresie pandemii odnotowano wzrost popytu na usługi profesjonalnego utrzymania czystości o średnio 20% we wszystkich segmentach. Brak zwolnień grupowych i planowany średni wzrost zatrudnienia o 3–5% w branży w 2020

Pomimo istniejących wyzwań i wciąż trwającego procesu profesjonalizacji FM w Polsce branżę czeka kontynuacja dynamicznego rozwoju, gdyż jest ona silnie nastawiona na integrację i doskonalenie procesów biznesowych wokół obsługi nieruchomości.

W konsekwencji w obiektach będzie się pracowało bezpieczniej i wydajniej, wykorzystywane będą przy tym coraz ciekawsze rozwiązania technologiczne. Być może tempo powstawania nowych obiektów komercyjnych nie będzie już tak szybkie, jak obserwowaliśmy w ostatnich latach, jednak należy pamiętać, że wszystkie obiekty modernizują się i dostosowują do aktualnych oczekiwań najemców.

Obszarów do doskonalenia i zastosowania nowych rozwiązań z zakresu obsługi budynków jest zatem wiele. Pociąga to za sobą perspektywę powstawania coraz to nowych miejsc pracy, a więc jest to kierunek zdecydowanie przyszłościowy. Umiejętność wykorzystania nowych rozwiązań technologicznych do poprawy doświadczenia pracy będzie silnym sprzymierzeńcem FM do trwalszego zaznaczenia swojej strategicznej roli i wartości biznesowej w czasach po pandemii. Już dziś widzimy, że branża obsługi obiektów mimo kryzysu jest stabilna, a posiadanie przez nią nowych technologii powoduje, że ma ona duży potencjał wzrostu.

# FM MUSI BYĆ DOSTRZEGANY NA ZEWNĄTRZ BRANŻY

**FM w mojej ocenie zawsze był postrzegany przez profesjonalistów z branży jako oddzielny byt. Inaczej jest jednak w przypadku naszych potencjalnych klientów i osób z zewnątrz. Dlatego zależy nam na tym, aby dawać na zewnątrz sygnał o ważnej funkcji, jaką pełniemy. Istotne jest ciągłe uświadamianie ludzi o istnieniu naszej branży w zdefiniowanym kształcie i szerokim zakresie. To powoduje, że organizacje zamawiające zaczynają dostrzegać, że mogą potrzebować takiego partnera jak my.**

Osoby, które miały już okazję współpracować wcześniej z partnerem FM w mniejszym lub większym stopniu, na ogół wiedzą już, gdzie się zgłosić i gdzie szukać realnego wsparcia w obszarze FM oraz, co kluczowe, w którym momencie planowania swoich wewnętrznych procesów mogą potrzebować tego typu zewnętrznego partnera na większą skalę.

Działania mające na celu uświadamianie wartości całościowej profesji, jaką jest facility management, powinny dotyczyć również organizacji, które do tej pory nie miały do czynienia z profesjonalnym dostawcą, a stają się potencjalnymi klientami wskutek np. poszerzenia własnej działalności, co może determinować dalsze potrzeby i oczekiwania wsparcia w zakresie obsługi budynkowej czy też dla chociażby bliskiego mi przykładu utrzymania procesów produkcyjnych.

Doświadczenie i wiedza, którą wyno-

simy jako firmy FM ze współpracy z przedsiębiorcami z różnych obszarów, jest wartością dodaną do obsługi pozostałych klientów. Właśnie dzięki temu zwiększamy szanse na efektywną optymalizację kosztów i usprawnienie procesów produkcyjnych przy planowaniu strategii.

Firma, którą reprezentuję, ma ogromne doświadczenie we współpracy z klientem przemysłowym i mogę potwierdzić, że w tym sektorze jest najwięcej możliwości usprawniania procesów. Innymi słowy: większe pole do popisu dla doświadczonego partnera FM, który w istotny sposób może wspierać własnym doświadczeniem strategiczne cele swojego klienta.

Często słyszymy, że dzięki wsparciu partnera FM klient może skupić się na swej działalności podstawowej. Warto zaznaczyć, że strategiczny układ takiej współpracy dla klienta zaczynamy budować już na wczesnym etapie planowania kooperacji. Aby deklaracje „wy się zajmijcie swoim core biznesem, a my wdrożymy strategiczny FM” nie pozostały jedynie pięknym sloganem, należy już na wczesnym etapie przedstawić konkretne rozwiązania i korzyści wynikające z kompetencji posiadanych przez partnera zewnętrznego.

Dobry dostawca zewnętrznych usług FM powinien wykazywać się dogłębnym zrozumieniem tego, po co jego klient działa na rynku i jaki jest core jego biznesu. Bardzo pozytywnie odbierane jest, gdy firma FM może przytoczyć przykłady, pomysły, referencje, może pochwalić się osiągnięciami, które gdzieś zostały zaimplantowane.



Wówczas klient zaczyna myśleć, jak może ustawić swój biznes dzięki współpracy z partnerem, który przekonał go do pewnej wizji faktami.

Dla wielu firm wywodzących się z rynków globalnych współpraca z tego typu partnerem FM jest naturalna. Wchodząc na rynek Polski, oczekują, że FM ich obsłuży, przejmie na siebie określone obowiązki. Wówczas my jako ich partner biznesowy musimy pokazać, że wiemy, o co chodzi, że mamy doświadczenie, że razem osiągniemy wspólne cele.

Porównując nasz rynek do rynków zagranicznych, należy dostrzec, że przez ostatnie 10 lat bardzo dużo się w Polsce zmieniło. Podniosły się standardy budynków, wiele organizacji wciąż zwiększa potencjał inwestycyjny, pojawia się coraz więcej kapitału. Jesteśmy branżą bardzo szybko rozwijającą się. Warto przyglądać się FM-mowi na rynkach zachodnich czy azjatyckich ze względu na skalę i potencjał tamtejszych rynków, w których wypracowało się większe doświadczenie.

Z mojego punktu widzenia FM w Polsce jest już na poziomie tzw. Zachodu, różnimy się tylko powszechnością i wielkością popytu na nasze usługi świadczone w formie outsourcingu. W Polsce wciąż nabieramy skali.

Zyskujemy też doświadczenie na dojrzałych rynkach zachodnich i tym samym możliwości współpracy się powiększają. Natomiast to, co do tej pory osiągnęliśmy, to, czego lokalnie się nauczyliśmy, zmierza w bardzo dobrym kierunku. Chodzi tylko o to, żeby więcej podmiotów dostrzegło korzyści ze współpracy z zewnętrznym partnerem FM i aby nie postrzegać nas jedynie jako dostawców prostych usług. Jest coraz większe zainteresowanie integracją usług i kompleksowymi rozwiązaniami.

Czas, w jakim się znajdujemy, jest szczególny przez koronawirusa, natomiast z całą pewnością w tym roku została dostrzeżona wartość rzetelnego partnera FM. Okazaliśmy się stabilną branżą, która w tym ciężkim i niebezpiecznym czasie stanęła na wysokości zadania, nadal jesteśmy w stanie niezachwianie utrzymywać nieruchomości i wspierać procesy klienta. Trudno stwierdzić, w jakim kierunku dalej rozwinie się sytuacja, z pewnością tak szybko nie minie. W tej chwili chodzi o to, żeby zachować pewien spokój wewnątrz firm, otwarcie, partnersko komunikować w relacji klient-usługodawca, wspólnie dbać o bezpieczeństwo i walczyć o każde miejsce pracy.



**Lech Wodecki**

**PREZES ZARZĄDU APLEONA HSG**



[www.apleona.com](http://www.apleona.com)

## **KONTAKTY**

---

### **Polska Rada Facility Management**

---

**UL. NIEKŁAŃSKA 35,  
03-924 WARSZAWA  
BIURO@PRFM.PL**

### **Krzysztof Kogut**

---

**KRZYSZTOFKOGUT@PRFM.PL  
+48 608 852 900**