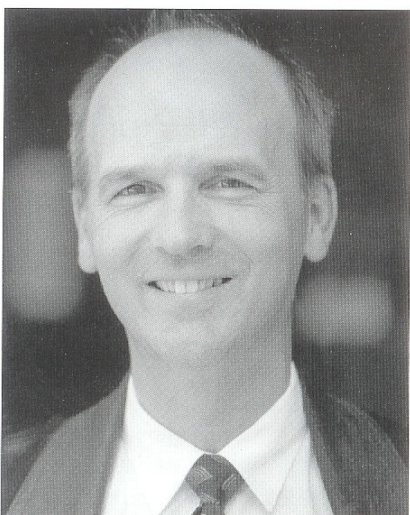


Facilities management

– en nyttskapande verksamhet som behöver utvecklas professionellt och etiskt

Det är inte så helt enkelt att förstå sig på ett område där aktörerna sysslar med så vitt skilda saker som catering, städning, personaluthyrning, teknisk klimatstyrning, fastighetsunderhåll, lokalförsörjning, postdistribution och kopiering, blommor och frukt på kontoret, säkerhet, reseservice eller hotellverksamhet.

JAN ÅKE GRANATH, PROFESSOR I ARKITEKTUR, FM CHALMERS



De företag som anser sig vara fm företag definierar ofta fm utifrån vad de själva kan och därmed blir den dominerande förståelsen, eller oförståelsen, av begreppet mycket beroende på vilka aktörer som är störst och mest dominerande på en marknad. En följd kan bli, att en del företag vänder ryggen åt området, eftersom man inte kan relatera sig till det och därmed går kunskap och utvecklingspotential förlorad. Det är här publikationer inom området samt den internationella forskningen och de internationella organisationerna som IFMA och EuroFM har en viktig roll att fylla. Genom dessa kan man jämföra, analysera och reda upp begreppen men framför allt se trender och hur området utvecklats och förändrats i olika länder under årens lopp.

Fm – vad betyder det?

Facilities management har ingen riktigt bra

översättning till svenskan. Om vi går tillbaka till latinet finner vi att ordet *facile* betyder *med lätthet*. Av detta kan man kanske sluta sig till att fm har att göra med hur man underlättar för någon eller något. Den vanligaste tolkningen är att fm handlar om att underlätta för det man brukar kalla kärnverksamheten, vare sig det är inom det egna företaget eller en kunds kärnverksamhet. Man säger till och med att huvudsyftet med fm är att skapa värde eller nytta för kärnverksamheten. Helt plötsligt blir det inte så förvirrande att företag med så olika inriktning kan kalla sig fm företag. Vad dom har gemensamt är att dom är inriktade på att tillföra värde till någon annan verksamhet än den egna och att resultatet och kvaliteten mäts i hur väl man lyckas i detta syfte, inte primärt hur väl det gagnar den egna verksamheten. Utifrån den utgångspunkten menar jag att det finns ett antal frågor som vi måste diskutera för att fm skall utvecklas på ett bra sätt. Jag vill bidra till den diskussionen genom att ta upp begreppet outsourcing samt diskutera strategiska och taktiska aspekter på fm. Dessutom kommer jag att dra vissa paralleller bakåt i tiden och sidledes till andra branscher.

Vad gynnar kärnverksamheten

Outsourcing är ett begrepp som har blivit något av en vattendelare för många företag huruvida man skall anamma fm eller ej. Outsourcing har fått getts såväl, ekonomiska, politiska som fackliga värderingar. Problemet är att man ibland försöker göra gällande att outsourcing är en nödvändig följd av facilities management. Om man organiserar sina stödfunktioner internt sysslar man således inte med fm, tror och

hävdar en del. Naturligtvis är inte så fallet! Tvärtom krävs stor insikt inom fm att göra kloka avvägningar av vilka funktioner man bör behålla intern och vilka man bör lämna över till någon annan. Jag skulle vilja påstå att just denna avvägning mellan vad som strategiskt gynnar kärnverksamheten är verklig fm kompetens och hör hemma inom verksamhetens strategiska ledning. Mycket av det som marknadsförs som fm hör inte hemma på den strategiska ledningsnivån utan handlar mer om att leverera olika former av service. Detta är givetvis nog så viktigt men är mer en taktisk fråga för att lösa saker löpande och det är olyckligt om fm området kommer att fokuseras på serviceleveranser snarare än på de strategiska viktiga managementfrågorna.

Viktiga skäl för outsourcing

Outsourcing är ett av de redskap man har för att på bästa sätt skapa värde i kärnverksamheten. Det är ett begrepp som introducerats med fm, men är egentligen inget nytt. Förr så man att man hade underleverantörer. Bilindustrin har alltid outsourcat huvuddelen av sin produktion och till och med många konstruktionstjänster. Man nämner ofta att mer än 70 procent av en bil tillhandahålls av underleverantörer. Dels lämnar man ifrån sig sådant som andra kan göra bättre och/eller billigare dels sådant som inte är så avgörande för den egna produkten att man behöver ha full kontroll över det. Få biltillverkare i världen utformar och tillverkar exempelvis startmotorer, generatorer och andra viktiga elektronikdelar eftersom *Bosch* är världsledande både inom forskning och produktion av dessa.

Jag lärde mej under sjuttioalet att *Hasselblad*

gjorde nästan alla komponenter i sina kame-ror själva. Skälet var att den unika kvaliteten inte bara låg i konstruktionerna utan också i minutiöst utformade och hemliga bearbetningsmetoder av komponenterna. Två komponenter hade man emellertid lämnat ut till underleverantörer. Det var själva aluminiumkroppen som gjordes av *Svenska Metallverken* och skulle ha inneburit oerhörda kostnader att gjuta själva. Den andra delen var en av de mest vitala delarna för Hasselblad som kvalitetsmärke, nämligen objektiven, som gjordes av *Zeiss*. Vi ser således att förutom kostnadsaspekten finns två viktiga skäl i valet mellan att göra saker själv eller lämna det till någon annan. Det ena är hur vital tjänsten/komponenten är för kärnverksamheten, den andra är hur kompetenta leverantörer det finns att tillgå.

Lära från andra branscher

Från verkstadsindustrin kan vi också lära något mer. Att lämna ut något till en underleverantör innebär att man tar en risk som, i de fall det handlar om vitala tjänster, kan påverka hela kärnverksamhets ryckte om något falerar. Det får således aldrig misstänkas att en underleverantör inte i alla skeden sätter kärnverksamhetens nytta främst. Det finns en etablerad moral i relationen mellan underleverantören och kärnverksamheten som utbildats till en naturlig praxis i branschen. Ett exempel är att, åtminstone för tio år sedan, tillverkade *Volvo Skövdeverken* bromsarna för *SAAB*.

Utveckling av fm

De här svenska erfarenheterna stämmer väl med några tendenser i den internationella diskussionen om hur fm utvecklas. För det första vill jag trycka på att fm gradvis förändras från sitt ursprungliga fokus, att tillhandahålla och sköta tekniska system och byggnader, till att inrikta sig mer mot att stödja verksamhetsutveckling och skapa goda förutsättningar för människor i arbete. Detta innebär att strategiska frågor får större betydelse och såväl fysisk som psykisk arbetsmiljö blir huvudfrågor för fm. Den andra nödvändiga förändringen är mot en professionell moral inom branschen som gör att kärnverksamheter med tillförsikt kan anlita underleverantörer även för vitala stödfunktioner. Här måste vi fråga oss om de dominerande aktörerna på fm marknaden genom sitt historiska agerande och sin branchkultur kan kräva ett sådant förtro-

ende från de stora kunderna inom privat och offentlig sektor. Den tredje nödvändiga förändringen för fm områdets utveckling menar jag är, att det måste få tillträde till styrelserummen och de verkställande ledningsnivåerna i företagen. Det är först när fm kunskapen kommer in på denna nivå i företagen som det blir möjligt att öka kva-

litet och frigöra resurser som kan tillföras kärnverksamheten. Det är emellertid inte rimligt att begära att företag i privat och offentlig sektor skall efterfråga fm tjänster, om inte dels den professionella moralen utvecklas, dels frågor som berör människor och verksamhetens kärna, får större utrymme inom fm området.

