HANDLERUM TIL BÆREDYGTIG FM?

Som forsker har jeg de sidste 3 år fulgt udviklingen inden for FM, for at finde svar på: hvad er bæredygtig FM? hvordan kan facilities managers integrere bæredygtighed i FM? og hvilke strategier anvendes. Resultaterne blev for første gang præsenteret på den Nordiske FM konference, som blev af holdt af Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM) i august 2011. Denne artikel formidler hovedpointerne, og er skrevet eksklusivt til DFM, som et indspark til den danske debat om hvordan bæredygtighed kan integreres i FM på strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Af SUSANNE BALSLEV NIELSEN,
lektor, vicecenterchef CFM,
DTU Management

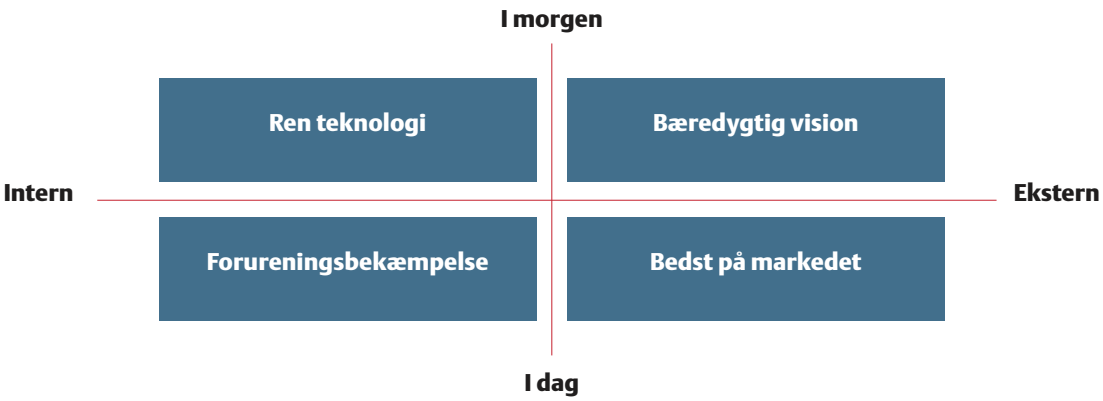
Bæredygtig FM som en ny disciplin

En forudsætning for at FM branchen er med til at løse klodens store ressourcemæssige udfordringer og med til at skabe bæredygtig udvikling er at bæredygtighed (miljømæssigt, socialt og økonomisk) integreres i i FM. Mit indtryk er at branchen er ved at komme i gang, men at der er brug for at mange flere som frivilligt går videre end lovgivningens aktuelle minimumskrav, og udover det som allerede er økonomisk rentabelt. Denne artikel kan måske hjælpe læsere til at afklare hvilket handlerum der er for bæredygtig FM i egen organisation.

En undersøgelse lavet af Danmarks Grønne Tænketank CONCITO viste i januar 2011 at danske investorer, bygningsadministratorer og entreprenører er overraskende ringe klædt på til at stille krav om klimavenligt byggeri. På spørgsmålet: ”har du efterspurgt og brugt miljøvurderingsværktøjer, energimærkning eller andre værktøjer til klimavenligt byggeri, der går udover den gældende lovgivning? Kun 26 % af 176 respondenter svarede ja. Undersøgelsen spurgte også direkte til kendskab til bæredygtig FM på en skala fra 1-5, hvor 5 står for ”stort kendskab” og 1 for ”intet kendskab”. Bæredygtig FM kendte stort set ingen til, svaret var i gennemsnit 1,2. Det kan være at en undersøgelse udelukkende blandt DFM´s medlemmer vil vise et større kendskab, men samlet set i Danmark, viser undersøgelsen, at selv i 2011 er der fortsat et stort behov for at udbrede og forankre viden om bæredygtig FM. Det kan kun gå fremad!

Når jeg analyserer de eksempler jeg har fundet på projekter/aktiviteter/tiltag som findes og som alle repræsenterer FM branchens indsats for at integrere bæredygtighed, så er det især forskelligheden i det strategiske og taktiske rammer og betingelser, som er slående. Forskelligheden kan forklares med hvordan en virksomhed forholder sig generelt til bæredygtighed, og dernæst på hvordan FM forventes at kunne bidrage til at virksomheden opfylder sine strategiske mål. På det operationelle niveau kan der være mange ligheder mellem det man faktisk gør, f.eks. efterisolering, pladsoptimering, indkøbspolitik mm, men de strategiske og taktiske forskelle gør at der er store forskelle i hvor meget man investerer i bæredygtighed.

Figur 1: Bæredygtighed i en virksomheds værdigrundlag, og fire strategiske positioner



Bæredygtighed og 4 organisationstyper

Måske kender du det fra faglige seminarer, at dem som fortæller om deres erfaringer med at integrere bæredygtighed i deres FM, ikke altid ligner den virkelighed, som du må operere inden for. Vilkårene for f.eks. en ejendomsadministrator, en kommune og en stor international virksomhed er ikke de samme. Det er ikke kun et spørgsmål om økonomi, men det drejer sig også om hvordan organisationens strategiske positionering i forhold til bæredygtighed. Amerikaneren S.L. Hart udviklet en model til at beskrive fire strategiske positioner som karakteriserer hvordan organisationer forholder sig til bæredygtighed, se figur 1. De 4 kategorier, opstår ved forskelle i hvorvidt man primært forholder sig til sin interne organisation (f.eks. "fej for egen dør" indsats) eller om man også forholder sig til eksterne parter. Den anden forskel er om man primært tager udgangspunkt i det korte sigt og nutidens problemstillinger og rammebetingelser, eller om man tager udgangspunkt i forventninger om morgendagens problemstillinger og rammebetingelser.

I det følgende omtales de fire strategiske positioner nærmere.

Forureningsbekæmpelse

De fleste organisationer, som har arbejdet længe med miljøledelse, energibesparelser og miljøhensyn, findes i denne kategori. Her er der er fokus på at reducere miljøbelastningen fra organisationens aktiviteter, og der bliver arbejdet med dokumentation, analyser og handlingsplaner for at kende organisations miljøbelastning og der arbejdes på at reducere den. Fra FM-verdenen kender vi f.eks. boligforeninger, som arbejder med grønne regnskaber, var aktive med agenda 21 aktiviteter i 90'erne og, som arbejder med at reducere miljøbelastningen gennem adfærdsændringer og tekniske tiltag.

Ren teknologi

For andre organisationer er fokus rettet mod anvendelsen af ny teknologi, og det at være med til at forandre samfundet ved at anvende nye teknologiske løsninger. Det kan f.eks. være IT-systemer som optimerer logistik, smarte energisystemer eller andre installationer i bygningerne, der reducerer miljøbelastningen. I FM branchen er der firmaer, som gør klar til at udvikle nye teknologier og produkter, som kan være bærende i en fremtid uden fossile brændsler.

Bedst på markedet

Disse organisationer vil være ledende indenfor deres produkt, og i en tid hvor bæredygtighed er højt på samfundets dagsorden, så inkluderer det også at tage hensyn til bæredygtighed. Meget markedsføringsmateriale vidner om at CO_2-neutral, Emission-free og CSR-aktiviteter bruges i markedsføring, med forventning om at være til gavn for både samfund og organisation. Der er store forventninger til forretningsmulighederne ved at være først og længst fremme.

Bæredygtig vision

Den sidste organisationstype er dem, der engagerer sig i samfundets omstilling med udgangspunkt i en vision om et bæredygtigt samfund og en fremtid, som afhænger at man laver alliancer på tværs af tidligere skel – om at tænke langsigtede tanker om måden at leve, bygge og arbejde på.

De 4 strategiske positioner giver en FM organisation vidt forskellige rammer og vilkår for udvikling af en bæredygtig FM strategi, og det forklarer en stor del af de forskelle jeg har set i strategiske mål, taktiske valg og konkrete tiltag. Men det forklarer ikke alt. Et andet rammevilkår for bæredygtig FM er knyttet til opfattelsen af FM, og den rolle FM organisationer får lov til at have i forhold til at støtte organisationens kernevirksomhed.

Bæredygtighed og 4 generationer FM

En gruppe forskere (Pathirage m.fl) har beskrevet 4 generationer af FM, som jeg hævder alle kan findes i danske FM organisationer, og som har betydning for hvor bredt begrebet bæredygtighed kan praktiseres.

1. FM: en udgift som skal drives for minimum udgifter frem for optimal værdi.
2. FM: en integreret forsat proces i relation til virksomhedens udvikling
3. FM: ressourceforvaltning med fokus på supply chain management i forhold til FM funktioner.
4. FM: strategisk ledelse for at sikre sammenhæng mellem organisationsstruktur, arbejdsprocesser og de fysiske rammer, og organisationens strategiske mål.

Er der udelukkende fokus på økonomistyring, vil de konkrete tiltag kun kunne realiseres, hvis de opfylder de økonomiske mål for rentabilitet, mens sociale og miljømæssige fordele ikke tæller som selvstændige argumenter. Mens er der tale om hvordan FM i al sin mangfoldighed kan bidrage til virksomhedens virke,

kvalitetskrav, medarbejdernes velbefindende og udvikling på samfundsniveau, er der helt andre og bredere rammer for at realisere bæredygtig FM.

Handlerum og hvad så?

Hidtil har denne artikel handlet om at FM-organisationer har forskellige rammer og handlerum til bæredygtig FM. I det næste handler det om hvad FM-organisationerne gør, med det handlerum de har/tager, og strategier der karakteriserer bæredygtig FM i dag. Med strategi, mener jeg som management guruen Mintzberg, perspektiv, og ikke nødvendigvis at FM organisationerne er nået til en givet position/stade, men mere det perspektiv man har for sit udviklingsarbejde. I min søgen efter bæredygtig FM har jeg fundet 3 hovedretninger for realisering af bæredygtig FM, se figur 2. **Miljøvenlig FM:** perspektivet er at minimere miljøbelastning og om muligt bidrage til biologisk mangfoldighed.

Den økologiske bygning: perspektivet er at skabe bebyggelser som er gode for brugerne af bygningerne og naturen omkring bygningen. I de strategiske mål vægtes udover miljø og økonomi, også interne sociale værdier.

Pilotprojekt for fremtidens bæredygtige samfund: nogle FM organisationer har udover varetagelse af deres basale og interne funktioner, også det perspektiv, at de vil tage medansvar for udvikling af nye og bæredygtige løsninger. I de strategiske mål vægtes også eksterne sociale værdier som naturbeskyttelse og arbejdsvilkår på lokalt og globalt niveau. Her bruges tid og ressourcer på vidensdeling og udviklingsprojekter, der kan gentænke faciliteter og FM.

I innovationssprog er der tale om hhv. en gradvis, en radikal og en transitions strategi inden for FM.

Hvad virker bedst?

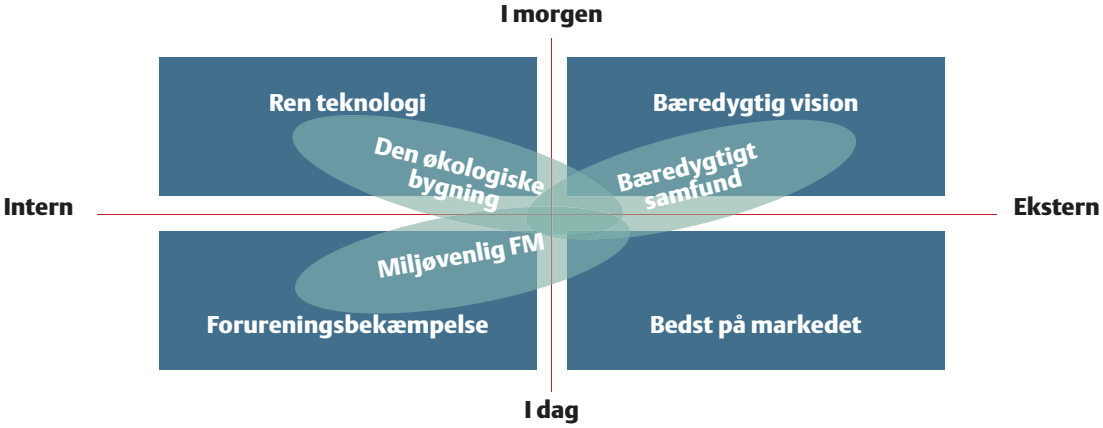
En ting er at beskrive hvordan jeg ser at begrebet bæredygtighed integreres i FM i dag, et andet er at udtale sig om, hvad der på kort og langt sigt føre til mest bæredygtighed. Umiddelbart er *Miljøvenlig FM* en minimums indsats, hvis effekt dog ikke skal undervurderes, da FM kan gøre meget for at reducere miljøbelastningen fra især det eksisterende byggeri. *Den økologiske bygning* er som ideal mere helhedsorienteret inkludere bæredygtighed i bred forstand, men begrænsningen kan være at der skabes økologiske øer, som nok i sig selv er positive, men som også kan lukke for at bidrage til bæredygtig byudvikling i lokalmiljøet. Umiddelbart er perspektivet med den *samfundsmæssige omstilling* det største og mest ambitiøse perspektiv. Men effekterne kan være mere langsigtede og behæftet med større risiko og usikkerhed.

I CFM vil vi gerne forske endnu mere i bæredygtig FM, og søger samarbejdspartnere som vil dele deres aktiviteter og refleksioner med forskere og studerende, så vi kan være med til at dokumentere effekter, og kvalificere faglige diskussioner af hvad der virker bedst og peger fremad.

Læs mere:
www.Concito.dk bl.a. "Byggeriets beslutningstagere kender ikke til klimaværktøjer": (pressemeddelelse 27. januar 2011) og Guide til det Klimavenlige byggeri.
www.cfm.dtu.dk

Pathirage, C., Haigh, R., Amaratunga, D. and Baldry, D (2008), "Knowledge management practices in facility organisations: a case study", *Journal of Facilities Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22.

Hart, S. L. (2005): The unlimited Business Opportunities in solving the world's most difficult problems. Wharton School Publishing.

Mintzberg, H, Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998): Strategy safari: The complete guide through the wilders of strategic management. Prentice Hall, Financial Times.

Figur 2: Tre strategier for bæredygtig FM og deres strategiske positionering i forhold til bæredygtighed