

효과적 자산관리를 위한 유지관리(FM) 성과 정량화 모델



신현지

(주)CBRE 코리아 이사, clare.shin@cbrekorea.com

필자가 15년째 몸담고 있는 부동산 자산관리 및 종합 컨설팅 회사인 CBRE 코리아는 작년에 한국 지사 설립 20주년을 기념하였다. 지난 20년간은 한국의 상업용 오피스시장이 새롭게 형성되어 매우 빠른 속도로 발전해 온 의미 있는 기간으로, 자산관리, 자산운용, 시설관리 등 이전에는 없었던 다양한 업역이 생겨나거나 또는 더욱 전문화되면서 현재의 시장 구조를 이루게 되었다.

1999년 연간 거래규모 3,900억원으로 출발하였던 오피스시장은 2019년 연간 거래규모 12조 4,605억원의 큰 시장으로 변모하였고, 국내외의 금융투자자들이 선호하는 대체 투자 시장으로 자리잡았다. 이에 따라, 서울의 도심지 개발이 거의 포화상태임에도 불구하고, 주요 입지에 우수한 설비를 갖춘 오피스빌딩의 공급이 지속되고 있으며, 최근 5년간에도 매년 평균 약 25만평의 신규 공급이 이루어졌다(신영에셋, 2018; 에비슨영, 2019; 에비슨영, 2020).

한국의 유지관리(Facility Management, 이하 FM) 산업은 상업용 오피스시장의 성장과 함께 그 중요도가 높아져왔다. 빌딩 오너인 투자자는 빌딩 운영유지관리 비용의 절감에 관심이 높으므로, FM은 오피스빌딩의 투자 수익을 좌우하는 핵심적인 경영관리 활동으로 확장되었다. 이와 함께, 사용자인 기업 테넌트(Tenant)는 생산성에 직결되는 빌딩의 업무 환경과 서비스에 관심이 높고, 또한 건축적 측면에서는 오피스빌딩이 고층, 대형화되고 설비와 시스템이 더욱 정교해졌으므로, FM은 이제 기술과 축적된 노하우 없이는 수행할 수 없는 업역으로 자리잡았다.

필자는 오피스빌딩의 자산관리를 오랜 기간 담당해오면서,

자산가치 유지증진에 가장 기본이 되는 FM의 중요성을 절감하고 있으며, 또한 그 산업 특성 상의 어려움을 잘 알고 있다.

FM은 여러 학문 분야의 지식을 포괄하는 전문영역으로, 건축물에 기반한 환경과 업무 공간을 대상으로 하는 동시에 사람, 장소, 프로세스 및 기술을 통합하고 최적화하여야 하는 복합적인 활동으로 정의된다(IFMA, 2004). 실제 대형 오피스빌딩의 FM 조직은, 사용자인 입주 기업의 숫자가 많고 기업의 특성 또한 다양함에 반하여 빌딩의 공간과 설비는 제한되어 있는 환경 속에서, 조직 내 인력, 프로세스 및 기술을 최적화하여 빌딩 성능을 증진하고 사용자들의 요구를 충족시키고자 애쓰고 있다. 그리고 빌딩 오너가 요구하는 운영유지관리 비용의 절감을 위해 상당한 노력을 기울이고 있다.

FM의 성과를 어떻게 정량화하여 평가하고, 실제적인 성과 증진을 유도할 것인가에 대한 문제는 필자가 오래 전부터 고민해왔던 부분이다.

우선, 빌딩 오너의 관점으로는 빌딩 비용이 절감되었을 때, FM 성과를 높게 평가할 것이다. 그러나 이는 자칫 적절한 시점에 시설 보수 비용이 투입되지 못하게 됨으로서, 시설의 고장 발생이나 노후를 촉진하게 되어, 기업 테넌트의 비즈니스 불편이나 손해를 야기할 소지가 있다. 테넌트가 퇴거하면 빌딩 수입의 손실이 크기 때문에, 빌딩 비용의 관리는 중요하지만 비용 절감을 최우선시하는 FM 성과 평가는 바람직하지 않다. 다음으로, 사용자인 테넌트들의 관점으로는 빌딩의 성능과 서비스 요구가 FM 조직을 통해 모두 충족되어 만족스러울 때, FM 성과를 높게 평가할 것이다. 그러나 제한된 빌딩의 자원과 인력으로 사용자들의 요구사항을 모두 만족

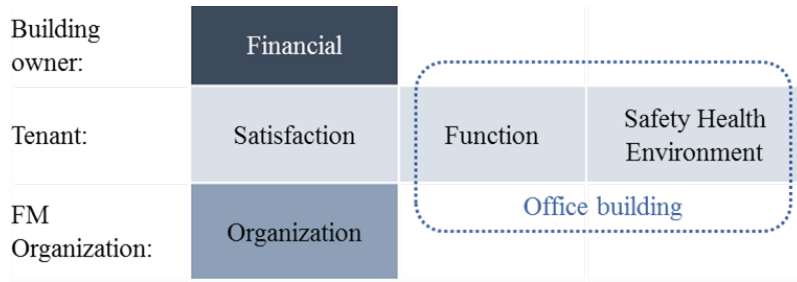


그림 1. FM 이해당사자들의 성과 관점

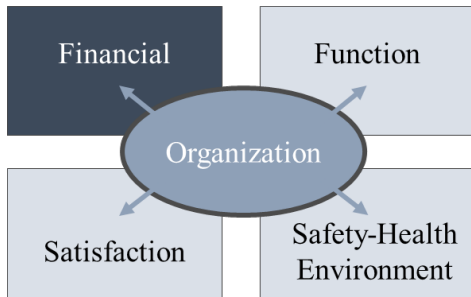


그림 2. 5개 성과 인자의 도출

시키기는 어려운 일이며, 다양한 요구사항이 서로 충돌하는 경우도 있으므로, 사용자의 만족은 중요하지만 이를 최우선 시하는 FM 성과 평가 역시 바람직하지 않다.

이와 함께 FM이 제공하여야 하는 빌딩 내 서비스의 영역이 경제 사회적 변화에 따라 계속 확장되고 있다. 기존에는 빌딩 기능의 정상 운영이 가장 중요한 사안이었다면, 최근에는 HSE (Health, Safety and Environment)에 관련한 요구들이 추가되고 있으며, 코로나 팬데믹 상황으로 감염병 확산 방지를 위한 서비스까지 요구에 포함되고 있다. 효과적인 대응을 위해서는 FM 조직 내 인력과 기술에 대한 지속적인 교육과 투자가 필수적이므로, 이를 FM 성과 평가에 반영하는 것이 바람직하다.

필자는 이러한 고민의 결과물을 최근 박사학위 논문을 통하여 FM 성과의 5개 인자에 기반한 성과 정량화 모델로 구축하였으며, 오피스시장의 전문가 설문을 바탕으로 한 주요 성과 지표(Key Performance Indicator, 이하 KPI)와 함께 실제 오피스빌딩 FM 성과 측정에 적용한 바 있다.

FM 성과의 5개 인자는 Financial(재정), Function(기능), Organization(조직), Safety-Health-Environment(안전-건강-환경, 이하 SHE), Satisfaction(만족)으로 도출되었다. 이는 성과 평가의 두 주체인 빌딩 오너 관점에서의 Financial 성과 및 테넌트 관점에서의 Satisfaction 성과와 함께, 테넌

트가 필요로 하는 오피스빌딩의 Function 성과, SHE 성과, 그리고 이를 이끌어내는 역량으로서의 FM Organization 성과이다(그림 1, 그림 2).

빌딩 오너가 오피스빌딩을 통해 추구하는 목표인 투자 수익의 극대화는 비용의 최소화가 수반되어야 한다. 그러나 이는 테넌트가 필요로 하는 빌딩 성능 및 서비스의 충분한 제공과 이해 상충 관계에 있으므로, 비용의 최소화를 직접 추구하는 방식으로는 빌딩 오너의 목표를 달성하기 어렵다. 그렇다면, 어떤 과정을 통하여 투자 수익의 증진을 추구할 것인가?

오피스빌딩의 수익은 기업 테넌트가 지불하는 임대료 및 기타 비용에 전적으로 의존한다. 따라서 투자 수익 증진을 위해서는 우량한 테넌트를 입주시키고, 만족도를 제고하면서 장기적으로 보유하며, 임대료를 지속 상승시키는 것이 필요하다. 테넌트 만족도 제고를 위해서는 빌딩 성능에 고장이나 불편이 없어야 함이 기본이 된다. 또한 높은 임대료의 우량한 테넌트일수록 SHE 관련한 요구사항이 다양하여 이를 충족시킬 필요가 있다. 빌딩 성능의 안정성과 SHE 요구사항의 충족을 위해서는 FM 조직이 역량을 갖춘 인력으로 구성되어야 하며, 이와 동시에 빌딩 시설에 대한 합리적인 유지관리 비용이 시의적절하게 투입되는 것이 중요하다. 그런데, 인력과 빌딩 시설에 대한 비용 투입은 빌딩 오너의 투자 의사결정이 선행되어야 가능한 부분이다.

따라서, 오피스빌딩을 통한 투자 수익의 증진은, 빌딩 오너의 Financial 투자를 그 동력으로 한다는 점이 필자가 주목한 부분이다.

빌딩 오너의 빌딩 Function 및 FM Organization에 대한 투자를 동력으로(그림 4-2), 빌딩 Function을 바탕으로 SHE 서비스가 제공됨으로서(그림 4-3), 테넌트의 Satisfaction이 증진되고(그림 4-4), 만족한 테넌트가 지불하는 임대료

가 장기 지속되고 상승할 때, 빌딩 오너의 Financial 성과(그림 4-5)가 증진되는 순환 구조로 설명된다(그림 4-6). 이러한 성과의 순환 구조는 빌딩 오너와 테넌트의 이해 충돌을 발전적으로 해소하면서 FM 성과를 총체적으로 증진한다(그림 4).

또 한가지 필자가 주목한 부분은, 5개 인자의 종합 평가에서



그림 3. 5개 성과 인자의 순환 구조(일반 빌딩)

의 비중이 프라임등급 오피스빌딩과 일반 오피스빌딩에서 다르게 적용된다는 점이다. 일반 빌딩은 5개 인자 중 Financial & Function을 우선시(그림 3)하여 높은 비중으로 평가하는데 대비하여, 프라임 빌딩은 Satisfaction & SHE를 우선시(그림 5)하는 것으로 조사되었다. 프라임등급 오피스 빌딩은 서울의 오피스시장에서 연면적 2만평 이상의 초대형 빌딩에 해당하며 전체 오피스빌딩 수량의 약 5% 미만으로, 시설이 우수하고 임대료가 높으며 대형 우량 기업들이 입주하여 있는 특성이 있다. 그 자산관리 특성을 살펴보면, 테넌트 Satisfaction 제고에 초점을 맞추어 운영유지관리 비용을 지출하고 있으며, 빌딩의 원활한 Function 제공을 기본으로 하지만 테넌트의 SHE 요구사항 충족에 더욱 중점을 두어 운영한다. 이러한 특성은 해당 빌딩의 FM 성과 평가에도 동일하게 적용된다. 이는 프라임 빌딩의 경우 높은 임대료의 대형 우량 기업을 장기 보유함으로써 얻는 이익이 일반 빌딩 대비하여 더욱 크므로, 테넌트의 만족을 위하여 필요한 비용 지출을 긍정적으로 검토하며, 또한 대형 우량 기업들의 경우

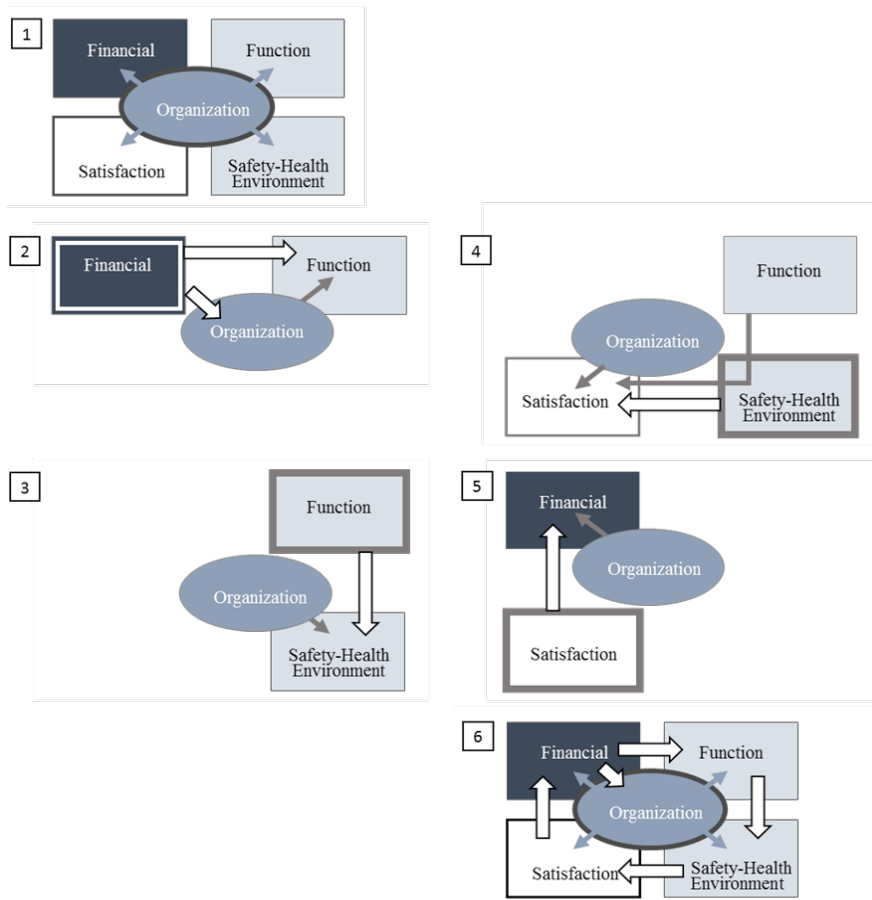


그림 4. 5개 성과 인자의 상호 관계성

표 1. 오피스빌딩 FM의 주요 성과 지표

| 인자 | No. | 주요 성과 지표(KPI) |
|--------------------------------|-----|---------------------|
| Financial | FN1 | 예산내 비용의 관리 |
| | FN2 | 빌딩 유지관리비용의 효율성 |
| | FN3 | 유틸리티 비용의 효율성 |
| | FN4 | 빌딩 시설의 내구연수 연장 |
| | FN5 | 빌딩 입주율 및 테넌트 재계약율 |
| | FN6 | 빌딩 순수입 |
| Function | FT1 | 소방 화재감지설비의 성능 |
| | FT2 | 전력 공급과 비상전원의 신뢰도 |
| | FT3 | 엘리베이터 서비스의 신뢰도 |
| | FT4 | 냉난방 서비스의 신뢰도 |
| | FT5 | 빌딩 시설 고장의 심각성과 빈도 |
| | FT6 | 물 공급과 화장실 설비의 신뢰도 |
| Organization | OR1 | 유지관리 계획과 예산의 적정성 |
| | OR2 | 유지관리 계획의 준수 |
| | OR3 | 조직의 직원 교육 훈련 체계 |
| | OR4 | 업무 문서화와 데이터 기록 관리 |
| | OR5 | 조직의 안정성 |
| | OR6 | 직원 업무능력과 테넌트 커뮤니케이션 |
| Safety, Health and Environment | SH1 | 법정 안전검사와 빌딩관련 법령 준수 |
| | SH2 | 비상상황 대비성과 신속한 사고 대응 |
| | SH3 | 화재 등 사고 발생 건수 없음 |
| | SH4 | 보안을 위한 출입통제 및 순찰 |
| | SH5 | 실내 공기 품질 |
| | SH6 | 에너지 효율성 및 친환경 성능 |
| Satisfaction | SF1 | 테넌트 업무중단 손실 없음 |
| | SF2 | 빌딩 내 온도와 업무환경의 편안함 |
| | SF3 | 민원에 대한 즉각 대응성 |
| | SF4 | 민원에 대한 서비스의 품질 |
| | SF5 | 빌딩 내외부 미관과 청결성 |
| | SF6 | 테넌트 만족도 조사 점수 |

SHE 서비스에 대한 관심과 요구가 높아 이를 반영하게 되기 때문이다.

이에 최종적으로 FM 성과 정량화 모델은 5개 인자에 기반하여, 그 평가 비중을 프라임등급 오피스빌딩과 일반 오피스빌딩으로 구분하여 반영한 2가지 전략이 제시되었으며, 성과를 가장 효과적으로 측정하는 KPI를 추가하여 완성되었다(그림 5). 해당 KPI는 전문가 델파이조사로 3차에 걸친 설문문을 통해 빌딩 오너측 전문가 7인과 빌딩 FM 팀장급 전문가 7인이 공통적으로 중요성을 인정한 30개의 지표이며, 성과 측정의 기준이 함께 제시되었다. 30개의 KPI는 하단 <표 1>로 정리하였다.

본 성과 정량화 모델의 사용자는 빌딩 오너로서, 각 KPI 항목의 5점 척도 평가 결과에 5개 인자의 평가 비중을 반영하여 종합 점수를 산출하게 된다. 매년 정기적 측정을 통해 성과의 개선 여부를 확인할 수 있으며, 다수의 빌딩을 대상으로 한 성과의 비교도 가능하다. 또한 FM 조직의 자기 평가 목적의 사용도 가능하다.

기존 연구들의 FM 성과 측정 모델은 성과 지표의 도출까지를 결과물로 하는 컨셉 단계에 머무르는 경우가 많았고, 실제 성과 측정에 적용이 불가하였다.

■ FFOSS Model: Strategy for Prime Grade Office Building

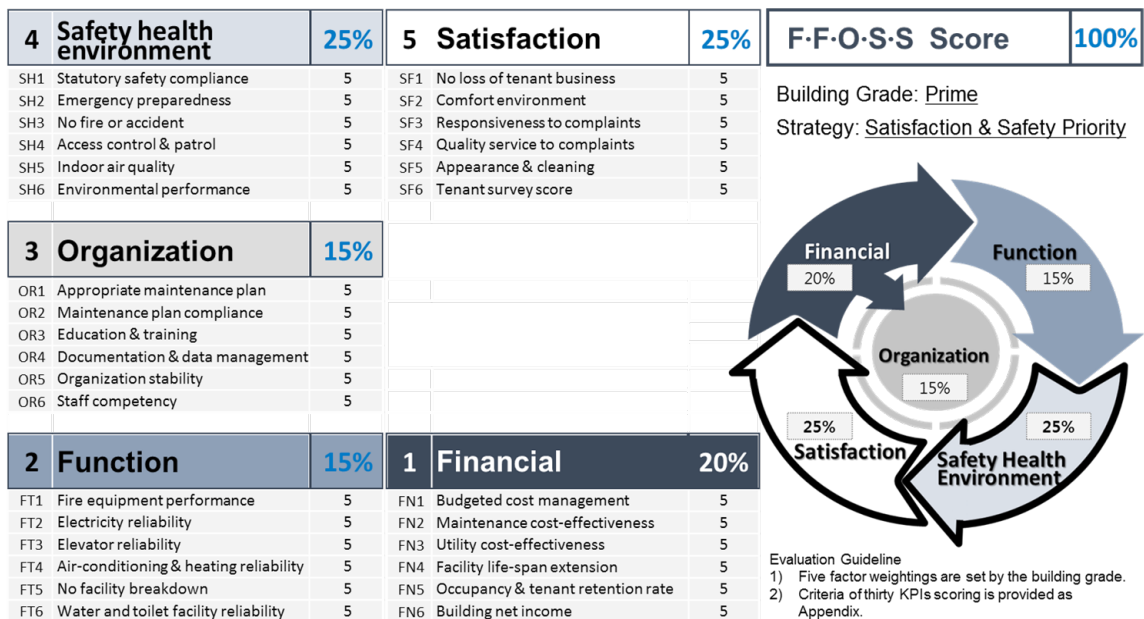


그림 5. FM성과 정량화 모델(프라임 빌딩)

이에 대비하여, 본 FM 성과 정량화 모델은 FM 성과의 5개 요인을 기반으로 한 성과 증진의 순환 구조와 함께 오피스 빌딩 등급 특성을 반영한 평가 비중을 제시하였고, 성과 평가의 기준인 30 KPI 도출과 적용을 통하여 성과의 종합적인 평가가 실제적으로 가능한 모델이라는 점에서 기존 연구들과 뚜렷이 구분된다. 본 모델이 FM 성과의 균형잡힌 측정을 통하여 FM 성과의 증진과 더불어 FM 산업의 체계화 및 지식 확장에 기여하기를 기대한다.

참고문헌

1. 신영에셋 (2018), 오피스시장보고서
2. 에비슨영 (2019), 오피스마켓리포트
3. 에비슨영 (2020), 부동산시장전망
4. www.ifma.org
5. 신현지 (2020), "A balanced performance measurement model for office building facility management", 서울대학교 대학원.