

CASE #1: BOLIGSELSKABET SJÆLLAND

EN STRATEGI OM FULD DIGITALISERING

Boligselskabet Sjælland har en af de mest ambitiøse digitaliseringsstrategier i den almene sektor: alt der kan digitaliseres og automatiseres, skal digitaliseres. I praksis betyder det, at Boligselskabet Sjælland har udpeget mere end 100 områder, hvor der er digitaliseringspotentialer. Endvidere samarbejder boligselskabet med Roskilde Centre for Applied Robotics (ROCAR) for at udnytte robotteknologien til at automatisere både fysiske og administrative processer.

» *Mennesker skal ikke lave det, en robot kan lave «*

*Morten Lykkeberg, Sekretariatschef,
Boligselskabet Sjælland*

Vejen til en ny strategi

Boligselskabet Sjælland har gennem en årrække opnået effektiviseringer gennem digitale løsninger. I marts 2017 lancerede selskabet en ny digitaliseringsstrategi, hvor det ikke handler om at skabe digitale løsninger hist og her, men derimod at sætte en digital retning, som skaber en ny digital måde at være boligselskab på. Målet med den samtænkende digitaliseringsstrategi er at give større effektiviseringsgevinster sammen med bedre kundeoplevelser. For at opnå gevinsterne kræver det, at der digitaliseres i en styret proces, så bygningsdata og automatiske processer hænger digitalt sammen. Samtidig er fokus i projektet på automatisering - og ikke som der oftest tænkes, nemlig hvordan man digitalt understøtter manuelle processer. Selskabet arbejder med automatiske processer, hvor der så kan kobles faglige, menneskelige vurderinger på efter behov.

Ideen om den omfattende digitaliseringsstrategi startede med en irritation over, at selskabet havde en masse "øer" af IT-systemer, det vil sige en masse uafhængige systemer, hvor der manglede datastruktur og fælles håndtering af data, hvilket førte til en del dobbeltarbejde.

» *Der manglede anerkendelse af at data betyder noget, og at det ikke er ligegyldigt, om hver afdeling køber hvert deres eget system, der ikke kan tale sammen med andre systemer «*

*Morten Lykkeberg, Sekretariatschef,
Boligselskabet Sjælland*

– og særligt når man ser på selvbetjeningsmuligheder for beboerne – så dur det ikke bare at gøre analoge processer digitale ved at koble en hjemmeside på, og så skal data alligevel overføres manuelt til fem andre systemer.

Der er her, at ideen om automatisering og robotter kommer ind med inspiration fra forsikrings- og bankverdenen. Robotten flytter fx data fra et system til et andet, der hvor de ikke kan få systemerne til at hænge sammen på andre måder. Robotten leverer så en fejlliste med de ting, der ikke kan køres automatisk, som en person så må forholde sig til.

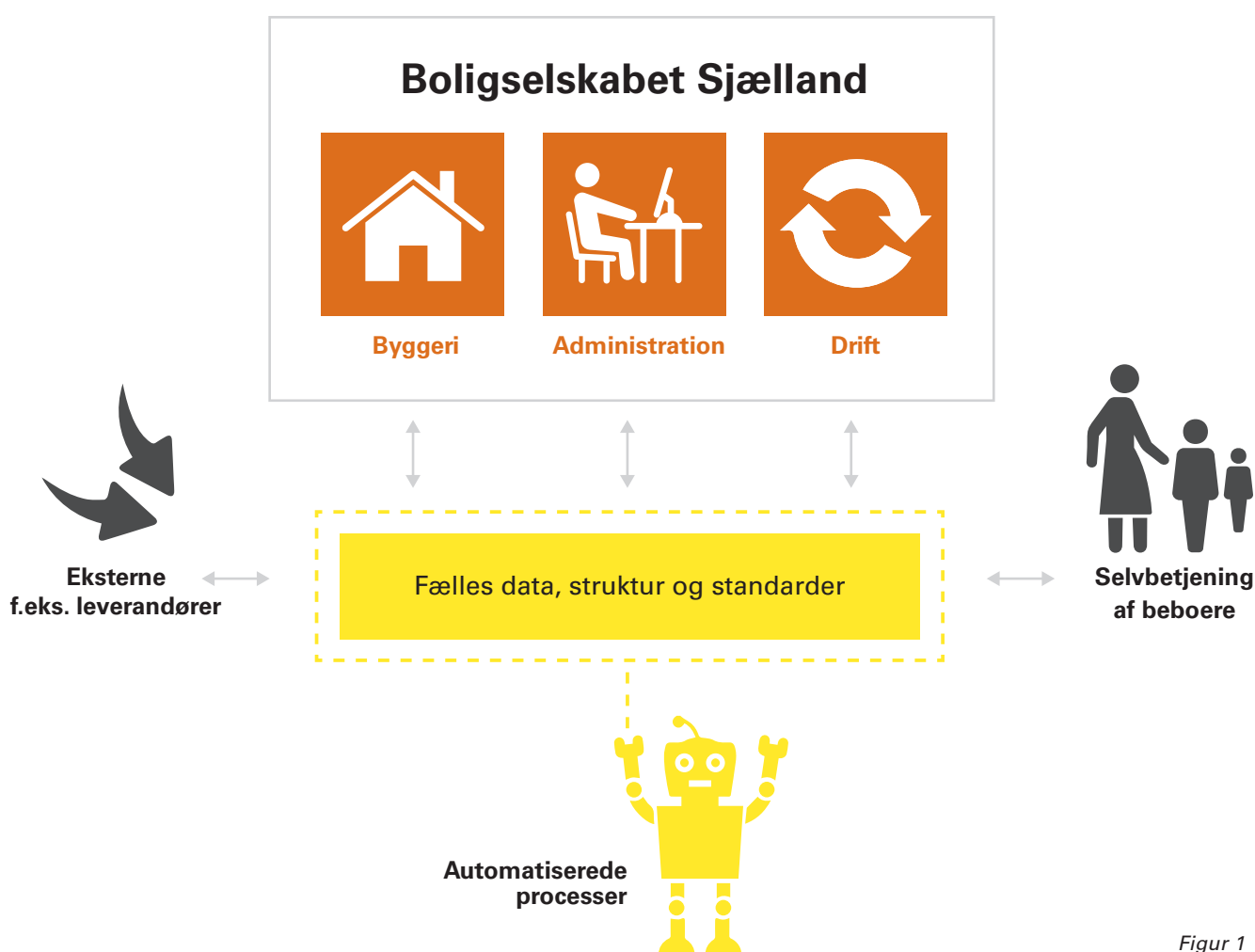
» *Den bedste løsning ville selvfølgelig være, at systemerne hænger rigtigt sammen, men kan de ikke det, kan robotterne fungere som en slags gaffatape til IT-systemerne «*

*Morten Lykkeberg, Sekretariatschef,
Boligselskabet Sjælland*

En ambition om fuld digitalisering

Med strategien ønsker Boligselskabet Sjælland at bevæge sig fra IT-støttede processer, regnearksdata, digitale enkeltindkøb og silotækning til automatiske digitale processer, fælles data og datastruktur, samlet integration og samlede organisatoriske løsninger. Alt, der kan digitaliseres, skal digitaliseres er mottoet. Målet med digitaliseringen er at opnå effektiviseringsgevinster samt at give bedre kundeoplevelser.

Tanken er at digitalisere både byggeri, administration og drift samt at lave digitale selvbetjeningsmuligheder, kommunikere og levere data digitalt til eksterne samarbejdspartnere. Som nedenstående model viser, er fælles data, datastrukturer og standarder fundamentet for at kunne opnå fuld digitalisering inden for de fem områder og automatiserede processer skal sørge for, at de forskellige systemer kan udnytte samme data.



Figur 1

Tanken er ikke, at Boligselskabet Sjælland kun skal have ét system. Tanken er i stedet, at selskabet altid skal have det bedste system til opgaven, og at systemerne

skal have åbne grænseflader, så de kan kobles sammen med andre systemer.

UDDRAG AF STRATEGIEN

Overordnet mål

Vi skal gennem digitalisering opnå effektiviseringsgevinster samt give bedre kundeoplevelser for blandt andet beboere. Vi forventer, at vi i løbet af fem år radikalt har ændret vores digitale understøttelse af forretningen – og dermed også medarbejdernes rolle fremover. Digitaliseringen vil få betydning for vores måde at drive boligselskab på.

Vores kunder skal have mulighed for at løse opgaver selv via selvbetjening, hvor hovedparten af de administrative processer kører uhindret, og opgaverne derfor løses, uden at kunderne skal vente til, en medarbejder møder på arbejde og har tid til at løse opgaven.

Vores bygningsmasse skal samtidig digitaliseres. Grundlæggende vil en høj grad af digitaliserede oplysninger give os mere effektiv drift, da vi har nøjagtige oplysninger på det, der skal serviceres, mulighed for 3D-præsentation for fremtidige og nuværende beboere, mere effektive og dermed og billigere udbud og vi reducerer omkostningerne ved byggeprojekter.

Øget digitalisering giver samtidig færre marginalomkostninger i forbindelse med administration af flere boliger.

I forbindelse med den øgede digitalisering vil vi også igangsætte initiativer for at sikre gode kundeoplevelser for digitale svage beboere – herunder at man stadig kan få rigtig god kundeservice via personlig kontakt.

Administrative aktiviteter, der ikke kræver menneskelig vurdering skal fremover håndteres automatisk af computere.

Business case

Ved at digitalisere og automatisere forventer Boligselskabet Sjælland årligt at spare:

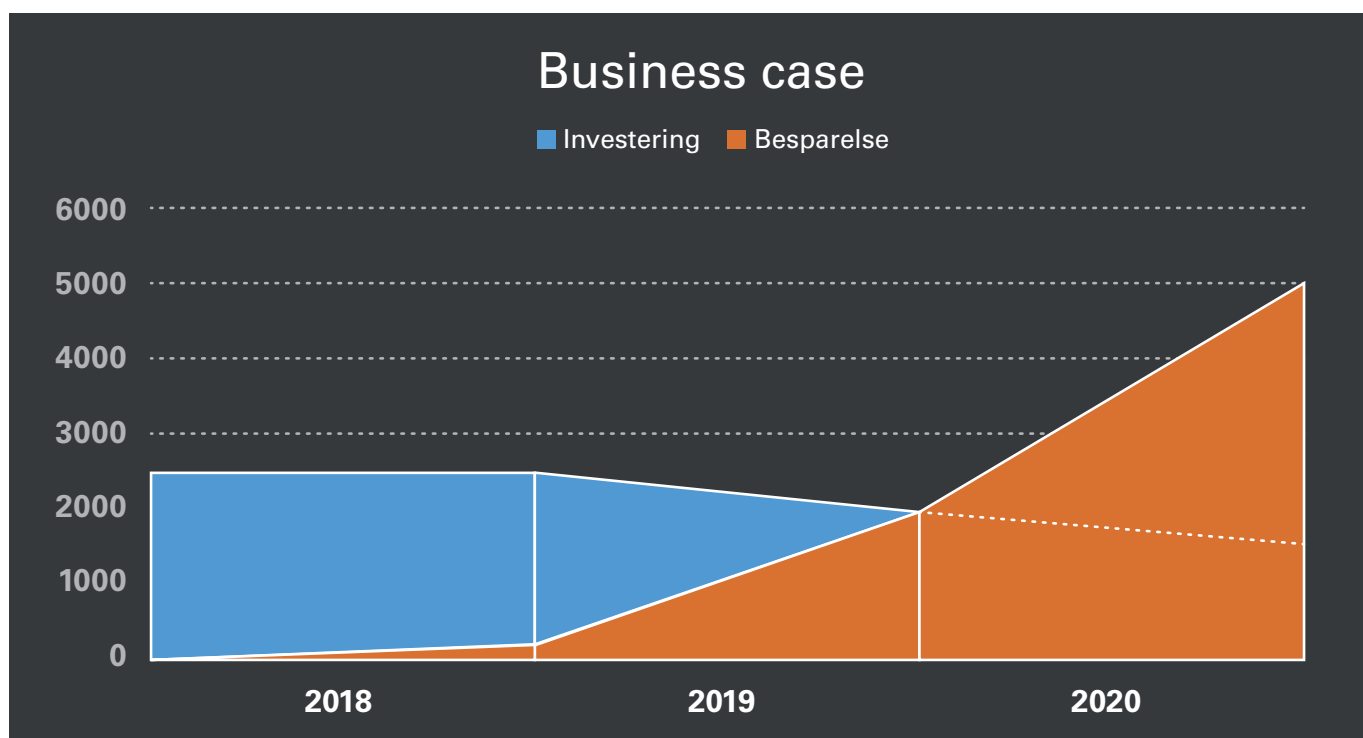
Digitalisering af bygningsmassen:	3,50 mio. kr.
Digital drift- og bygningsvedligeholdelse	3,00 mio. kr.
Administrativ opgaveløsning	3,75 mio. kr.

I alt **10,25 mio. kr.**

Alene i administrationen har Boligselskabet Sjælland identificeret mere end 100 opgaver, hvor der kan effektiviseres ved at digitalisere. De forventer at kunne reducere med 15 stillinger i 2020 (både administration og drift). Besparelser ved digitalisering af bygningsmassen hentes bl.a. via bedre udbudsgrundlag og dermed reducerede udgifter til istandsættelse.

Som en del af indstillingen til selskabsbestyrelsen om den indledende automatisering blev business casen for de forventede investeringer i forhold til besparelserne opstillet grafisk (se figur 2).

Efter 2021 og frem betragtes investeringen som øgede driftsudgifter og besparelsen som en nedsættelse af udgifterne i selskabet.



Figur 2 - Grafisk opsætning af business case

I perioden 2017-2021 foretages der således investeringer på 8.750.000 kr. I samme periode forventes der besparelser som følge af investeringen på 7.250.000 kr. Isoleret set er der en samlet udgift på 1.500.000 kr. til og med 2020. Herefter er der løbende udgifter på 1.500.000 kr. og besparelser på 5.000.000 kr., hvilket giver en årlig gevinst på 3.500.000 kr.

Automatiseringer giver det største afkast på områder, hvor mange personer arbejder med det samme, da der skal være en vis substans i arbejdsmængden, og vil medføre omorganiseringer for at skabe værdi. Derudover skal investeringen i udviklings- og driftsomkostningerne ved automatiseringen kunne betale sig.

For at opnå de største gevinster fokuserer boligselskabet på at styrke mulighederne for selvbetjening og styrke de dele af arbejdsprocesserne, hvor der kan opsættes regler, som ikke kræver vurderinger eller skøn så de kan udføres automatisk.

Boligselskabet Sjælland kan allerede nu se gevinster af deres investeringer og nogle gevinster er realiseret hurtigere end forventet. Når en digitaliseringsopgave fører til en besparelse i timeforbruget, sættes timebesparel-

sen ind i en "gevinstbank". Her bruges de sparede timer til udvikling, og når det passer med en fuldtidsstilling, eller når en medarbejder siger op, så trækker selskabet gevinsten ud af banken ved at mindske normeringen.

Proces

Et vigtigt fundament for digitaliseringsprocessen er det kortlægningsarbejde af processer, som selskabet gennemførte i 2015 som del af et Leanprojekt, hvor de i en række workshops med medarbejdere kortlagde deres forretningsgange for at finde effektiviseringspotentialer. Efter digitaliseringsstrategien blev vedtaget gik de i gang med at identificere digitaliseringspotentialer, og da de nåede over 100 stoppede de. Der er flere processer, der kan digitaliseres, men nu ønsker de at starte med de mest åbenlyse opgaver og lavthængende frugter, hvor der nemt kan sættes ind.

Vil du vide mere?

Se Boligselskabet Sjællands hjemmeside: bosj.dk
Kontakt: Morten Lykkeberg, email: mly@bosj.dk eller telefon: 4032 6176.