

FM-DIGITALISERINGSSTRATEGI

Whitepaper

Der er 4 vigtige strategiske forhold, som bør overvejes inden for Facility Management, når en FM-leder udarbejder en digitaliseringsstrategi.

28/2 2018

INDHOLDSFORTEGNELSE

DIGITALISERING AF FM – INPUT TIL VIGTIGE STRATEGISKE OVERVEJELSER.....	3
4 VIGTIGE STRATEGISKE ELEMENTER	3
1. DATATRANSPARENS FØR EFFEKTIVISERING	4
<i>Standardisering er grundlag for transparens</i>	<i>4</i>
<i>Fordele ved datatransparens</i>	<i>4</i>
<i>Sikrer dokumentation.....</i>	<i>5</i>
2. FM-SYSTEMER SOM PLATFORM	6
<i>Overordnet 2 typer af FM-platforme.....</i>	<i>6</i>
<i>Oversete forhold, når du teste et nyt it-system</i>	<i>7</i>
3. MEDARBEJDERINVOLVERING	8
<i>Få forandringsledelse med i implementeringen</i>	<i>9</i>
4. FM-SYSTEMLEVERANDØRENS ERFARINGER	10
<i>Krav om erfaring med dataspecificering</i>	<i>10</i>
<i>FM-leverandørens rolle under implementeringen</i>	<i>10</i>
SAMMENFATNING	11

Digitalisering af FM – input til vigtige strategiske overvejelser

Vi ved efterhånden godt, at digitaliseringen er ikke længere et spørgsmål om hvorfor men mere hvornår, hvordan, og med hvilken konsekvenser.

Digitaliseringen går stærkt. Overtalt i samfundet digitaliseres processer og arbejdsfunktioner som ændrer vores måde at kommunikere og arbejde sammen på. Forandringerne sker nærmest med lyset hast - og er nu også kommet til FM-branchen. Mange nye teknologier presser sig ind i vores bygninger, som påvirker måden at drifte og vedligeholde bygningerne på. IOT-sensorer udvikler sig i øjeblikket eksplosivt og er på vej ind i vores bygninger med stor hast. Og teknologier som robotter, Big Data, kunstig intelligens, Virtual Reality, Augmentet Reality er lige om hjørnet, hvis de ikke allerede er begyndt at snige sig ind i nogle fagområder hos driftsorganisationerne.

De software- og produktleverandører, der arbejder med disse teknologier, ser hele ejendomsmarkedet som et stort og fristende, men også relativt uberørt (ikke digitaliseret) marked. Man har længe ventet på, at selve FM-branchen bliver moden nok til at automatisere og digitalisere, og noget tyder på, at branchen er ved at være klar. Derfor vil vi i stigende grad, uanset om vi vil det eller ej, blive mødt af nye teknologiers digitaliseringskrav og få fortalt alle deres gyldne fortræffeligheder.

Du kan som FM-leder hurtigt komme til at miste styringen i denne udvikling, idet du hurtigt kan lade dig rive med strømmen og tillade de nye teknologierne at digitalisere din forretning gennem mere eller mindre ukoordinerede implementeringer. Digitaliseringen kan i sig selv hurtigt tage styringen, og så komme du let til at digitalisere for digitaliseringens skyld og ikke for den værdi, digitaliseringen skal skabe.

Derfor er det nok på tide, at du som ansvarlig FM-leder bør gøre dig bevidst om denne udvikling. For det er nu, at de nødvendige digitaliseringsstrategiske overvejelser bør gøres, så jeres FM-organisation og den virksomhed/organisation, du servicerer, ikke bliver helt 'snigløbet' af den digitale udvikling på FM-området.

4 vigtige strategiske elementer

I FM-digitaliseringsstrategier er der 4 oftest oversete strategiske elementer, som har relativ stor indflydelse på implementeringen af digitaliseringsstrategien og dennes effekt.

Disse elementer er:

- Datatransparens før effektivisering
- FM-systemer som platform

- Medarbejderinvolvering
- Systemleverandørens erfaringer

Jeg anbefaler, at du som FM-leder adresserer disse 4 områder på lige fod med alle andre strategiske forhold, når du udarbejder din digitaliseringsstrategi.

1. Datatransparens før effektivisering

En værdiskabende digitaliseringsstrategi starter altid med datatransparens. Det er grundlaget, eller nøglen om man vil, til at få succes med implementeringen af sin digitale strategi. Kun med et transparent datagrundlag kan man fortage dataevidente analyser og benchmarking baseret på både historiske tendenser og fremtidige prognoser. Og således agere agilt, når der for eksempel skal skabes et validt beslutningsgrundlag ved organisationsændringer og fusioner eller opkøb og salg af ejendomme.

Derfor skal du i din digitaliseringsstrategi virkelig gøre dig bevist om både fremgangsmåde og omfanget af det arbejde, der ligger i at indsamle og strukturere alle relevante data og informationer om de eksisterende forretningsprocesser og arbejdsfunktioner. Dette arbejde kan være temmelig omfangsrigt og involvere oftest rigtige mange medarbejdere, både fra éns FM-afdeling men også fra andre afdelinger.

Standardisering er grundlag for transparens

Data og informationer ligger oftest spredt ud organisationen. De er sædvanligvis gemt i simple office-dokumenter, skitser eller tegninger og i medarbejdernes hoveder. Og under arbejdet med indsamlingen kommer virkeligheden rigtig til syne for de fleste FM-ledere, da data, informationer og processer er oftest struktureret forskelligt fra ejendom til ejendom. For at få datatransparens i det indsamlede, er du derfor nødsaget til at strukturere og dermed standardisere disse data, informationer og processer. Denne standardisering kan være en stor udfordring for digitaliseringsstrategiens succes, da både medarbejder og systemer skal kunne forstå og anvende denne standardisering. Det gælder både under data- og informationsindsamlingen, som i det daglige arbejde fremover. Derfor bør du som FM-leder indarbejde denne ikke ubetydelige standardiseringsproces som en del af strategiprocesen.

Fordele ved datatransparens

Du skal gøre dig bevist om, at først når et transparent datagrundlag er etableret og indarbejdet i din FM-organisation, kommer muligheder for øget effektivitet. Med et transparent datagrundlag kan der foretages analyser af selve udførelsen af processer og arbejds-

funktioner og således forbedre effektiviteten og kvaliteten. Du kan identificere flaskehalse, ineffektivitet, overdrevet tidsforbrug, budgetoverskridelser eller andre forhold, der påvirker FM-organisationens produktivitet. Endvidere kan du identificere nye områder, hvor der kan øges på effektiviteten ved fx nye samarbejder med andre afdelinger (IT en HR) samt eksterne partnere og kunder.

Med et transparent datagrundlag kan udnyttelsen af ejendomsporteføljen analyseres ud fra fakta frem for fornemmelser. Lokaler og arbejdspladser synes altid at være godt udnyttet. Men praksis viser oftest, at udnyttelsen er langt mindre, end man forestiller sig. Mange dyre lokaler og arealer har lav en udnyttelsesgrad i forhold til deres omkostninger. Reserverede mødelokaler står tomme, cateringservice afmeldes ikke, og store konferencelokaler bruges primært til små interne møder osv. Et transparent datagrundlag giver mulighed for at få et overblik over den samlede arealanvendelse. Derved kan du optimere anvendelsen af de dårligt uudnyttede lokaler og arbejdspladser osv.

For mange virksomheder er det vanskeligt at forudsige og planlægge fremtidens arealbehov, vedligeholdelsesbudgetter, energiforbrug og andre FM-forhold, der påvirker virksomheden. Med et transparent datagrundlag har du mulighed for at udarbejde både strategiske, taktiske og operationelle planer baseret på aktuelle og historisk information. Ud fra historiske som erfaringsdata kan du som FM-leder reducere omkostninger ved at analysere og simulere forskellige mulige fremtidsscenarier for ejendomsporteføljen og vælge det scenarie, der leverer bedst værdi for pengene og samtidig understøtter virksomhedens behov og strategier.

Sikrer dokumentation

Lovgivningen får også mere og mere indflydelse på processerne i FM-området. Sundhed, sikkerhed, vedligeholdelse, bæredygtighed og miljø er blot nogle få eksempler på områder med stigende behov for overholdelse af lovgivningen. Med et transparent og sporbart datagrundlag har du mulighed for at dokumentere, hvornår rette lovgivningsmæssige forhold er udført og af hvem.

Der kunne nævnes mange flere fordele ved datatransparens. Det er givet, at hvis en FM-leder skal have en værdiskabende effekt ud af sin digitaliseringsstrategi er datatransparens og dennes implementerings- og standardiseringsomfang et vigtigt forhold for digitaliseringsstrategiens succes.

2. FM-systemer som platform

Valget af softwaresystemer har stor indflydelse, når du skal implementere jeres digitale strategi. FM-systemer er et af de digitale systemer, der oftest indkøbes, når interne D&V-processer, arealhåndtering, budgetter og økonomi skal digitaliseres.

De fleste FM-systemer kan håndtere denne opgave. Spørgsmålet er dog om dette er nok, hvis du også ønsker at understøtte og udvikle samarbejdet med virksomhedens øvrige funktioner samt eksterne partnere og eventuelle kunder.

Derfor bør du vide, hvilken type af FM-system du påtænker at indkøbe som jeres digitale FM-platform. Og ikke mindst – om systemet kan leve op til de mål og forventninger, der ligger i jeres digitaliseringsstrategi til datagrundlag, brugergrænseflader, integration til andre systemer osv! Her spiller afprøvning og test af det nye FM-system en særdeles vigtig rolle.

Overordnet 2 typer af FM-platforme

Digitale FM-systemer kan i princippet opdeles i to overordnede typer af softwaresystemer. De afspejler egentlig bare den historiske udvikling af softwaren til denne branche, men begge typer eksisterer i dag og anvendes i mange FM-organisationer.

CAFM/CMMS-systemer

Disse systemer er fra den tid, hvor man begyndte at knytte CAD-tegninger og databaser sammen til håndtering af arealer samt drift og vedligehold.

CAFM er et akronym for Computer Aided Facility Management og anvendes til at knytte information til sin CAD-tegninger, således at man kan håndtere ruminformationer og generere areal og farveplaner.

CMMS står for Computerized Maintenance Management System og er egentlig et databasesystem, som understøtter håndteringen af drift og vedligeholdelsesopgaver og dens økonomi.

Mange CAFM/CMMS systemer er over tid blevet webbaseret og har fået tilføjet simple integrationsfunktioner til andre systemer som fx regnskabssystemer. Men karakteristisk for dem er, at de har oftest en meget begrænset teknologi, er målrettet enkelte opgavetyper og har en specialistorienteret brugerflade.

IWMS-systemer

De står for Intergrated Workplace Management System og er et paradigmeskift i forhold til CAFM/CMMS-systemerne. IWMS er en web- og cloudbaseret softwareplatform,

der understøtter optimeringen af en virksomheds arbejdspladsressourcer. IWMS-systemer er målrettet både FM-organisationens funktioner og andre af virksomhedens funktioner (økonomi, IT og HR) samt eksterne samarbejdspartnere.

Med andre ord er IWMS tænkt som en fælles platform, der understøtter hele virksomhedens processer for arbejdspladsanvendelse og er ikke kun en FM-organisations værktøj – som netop er karakteristisk for CAFM/CMMS-systemerne.

IWMS har én og kun én database, anvender avanceret webservice-teknologier, har stor fokus på IT-sikkerhed og har en skalerbar og rollebaseret systemarkitektur, der tillader brugerdefinerede workflow og brugergrænseflader. Endvidere har IWMS-systemer også integration til BIM/CAD-filer, der sikrer datakonsistens mellem BIM/CAD-filer og IWMS-systemets database.

En hel del af de FM-systemer, der tilbydes på det danske marked, er oprindeligt udviklet som et CAFM/CMMS-system. Men de har i årene udviklet sig mod IWMS-systemparadigmet.

Oversete forhold, når du teste et nyt it-system

Det min erfaring, at der tre forhold, som sjældent testes, inden et nyt FM-system implementeres. Det kan give væsentlige begrænsninger i medarbejdernes brug af systemet.

1. Brugernes mulighed for at anvende data på tværs af FM-systemets moduler.
Hvis FM-systemet ikke giver brugerne mulighed for at navigere tværs af FM-systemets forskellige moduler og anvende modulernes data, kan det tyde på at FM-systemet har en ældre silo-orienteret systemarkitektur. Denne type systemarkitektur reducere brugervenligheden betydeligt og kan også skabe udfordringer, når man anvender FM-systemet som fælles data-plattform ved integration med andre it-systemer.
2. Reaktionshastigheden hos FM-systemet.
Hvor hurtig FM-systemet reagerer på brugerindtastede data, søgninger eller visning af informationer og 3D-modeller samt generering af rapport er helt afgørende. Hastigheden afslører skalerbarheden i den bagvedlæggende systemarkitektur. Langsomhed er meget demotiverende for brugere.
3. Konsistens mellem FM-system og tilknyttede BIM/CAD-filer.
Et væsentligt forhold i dag er at undersøge, i hvor høj grad FM-systemet sikrer automatisk konsistens i dataintegrationen mellem FM-systemet og de tilknyttede BIM/CAD-filer, når der foretages ændringer i enten FM-systemet eller i BIM/CAD-

filerne. Hvis FM-systemet ikke sikrer dette, medfører det store udfordringer med at vedligeholde data.

Hvis FM-systemet, uanset hvilket systemtype du vælger, ikke kan understøtte disse tre forhold på en fornuftig måde, kan det hurtigt give bagslag. En siloorienteret systemarkitektur, langsommelighed og manglende konsistens med det tilknyttede tegningsmateriale (BIM/CAD-filer) er ikke optimale forhold for brugerne, og får medarbejderne til at undgå FM-systemet og søge andre løsninger.

Foruden valget af FM-systemtypen bør indsatsen for test, og navnlig test af de ovenstående 3 forhold, indgå som en vigtig parameter i digitaliseringsstrategien. Selvom det kan være en langvarig som omfangsrig proces, er det vigtigt af få afdækket, om FM-systemet understøtter jeres behov, før I implementere – og ikke når det er taget i brug i det daglige arbejde.

3. Medarbejderinvolvering

Procesforløbet for implementering af et FM-system i FM-organisationen er meget vitalt for systemets succes. En ny digital platform samt indførelsen af datatransparens vil unægtelig have stor indflydelse på de fleste medarbejders hverdag. Og indførelsen af FM-systemet vil for mange medarbejdere blive opfattet som en forholdsvis stor ændring.

Det er vigtigt at huske på, at nye it-systemer på en arbejdsplads oftest sammenkædes med besparelser og effektiviseringer, hvilket for nogle medarbejdere oversættes til ledelsens overvågning og kommende fyringer. Derfor skal du som FM-leder i din digitaliseringsstrategi forholde dig til, hvordan du kan imødekomme modstanden mod forandring. Faktiske er "modstand" misvisende, for det handler om reaktioner fra medarbejderne såvel som ledere på forandringer, hvilket er en naturlig og menneskelig adfærd for os alle. Derfor bør FM-lederne nærmere forholde sig til en forventelig reaktion på forandringen.

Udsigten til et nyt FM-system kan fremkalde mange typer af forandringsreaktioner, fordi det skaber usikkerhed om arbejdsopgaver, kompetencer og måske også ændrer ved ens position i forhold til kolleger. Reaktionen er selvfølgelig meget afhængig af det enkelte individ. Det kan være fra lette kommentarer til kraftig modbearbejdning. Nogle kan endda gå hen og blive syge. Og det gælder ikke bare menige medarbejdere, det kan også være mellemledere og ledere generelt.

Få forandringsledelse med i implementeringen

Set i lyset af, at der skal indsamles mange data ved implementeringen af et FM-system, og at dette kun kan gøres ved, at de fleste af FM-organisationens medarbejdere bidrager, kan deres reaktion på dette arbejde få en afgørende indflydelse på eksekveringen af digitaliseringsstrategien.

Undlades håndtering af dette forhold kan det let medføre øgede implementeringstid og -omkostningerne, og det kan endda medvirke til, at du aldrig får indsamlet de rigtige data. Derved bliver hele datagrundlaget mangelfuld, og du opnå ikke de ønskede digitaliseringseffekter. Der kan nævnes mange eksempler på virksomheder, hvor implementeringsindsatsen af et digitalt FM-system langsomt ebbede ud og aldrig blev afsluttet, fordi medarbejders og lederes reaktioner på forandringerne var for kraftige.

Når en stor del af en FM-organisations medarbejdere skal bidrage med at levere data og informationer om processer og arbejdsfunktioner, er du som FM-leder nødsaget til konstruktivt at imødekomme den reaktion på forandringen, som implementering af et FM-system forventeligt vil medføre.

Medarbejderinvolvering er en fremgangsmåde, der kan skabe bred forståelse for projektets vision, mål og løbende status. Hos en større dansk virksomhed var nogle medarbejders reaktionerne markante med udsigten til implementering af et IWMS-system. Reaktionen var "åhh – endnu et it-system vi skal forholde os til", "efter implementering kommer fyringerne", "hvorfor al den kontrol – vi løber stærk nok i forvejen" osv.

Men ledelsen besluttede at involvere medarbejderne aktivt i processen ved at lade medarbejderrepræsentanter for de forskellige faggrupper deltage i projektets styregruppe sammen med FM-organisationens ledelse. Og for at skabe vished om systemet indvirkning i dagligdagen, blev der indledningsvis etableret et pilotprojekt. Her blev en af virksomhedens bygninger modelleret i 3D-BIM. D&V-procesdata og økonomidata blev indsamlet, struktureret og implementeret i et FM-system. En række virkelighedsnære scenarier blev derefter afprøvet i praksis af alle medarbejdere, således at alle kunne se deres egen rolle i deres fremtidige digitale FM-arbejdsplads.

Reaktionen fra medarbejderne blev herefter væsentlig mere imødekommende, idet det hele blev afmystificeret, og fordi medarbejderne jo også ved, at digitaliseringen på et tidspunkt kommer til deres arbejdsplads.

Fremgangsmåde for at imødekomme den menneskelige reaktion på forandring kunne også have været gjort på mange andre måder. Men det væsentlige er, at lederen af FM-organisationen tog forandringsledelsen alvorligt og indarbejdede det som et væsentligt implementeringselement i sin digitaliseringsstrategi.

4. FM-systemleverandørens erfaringer

En vigtig spiller i implementeringen af et FM-system er leverandøren og dennes bidrag til implementeringen af FM-systemet. Alle leverandører kan uden tvivl installere og konfigurere systemet. Derimod kan der opstå nogle udfordringer, når FM-systemet skal konfigureres, og når FM-systemet skal udrulles hos FM-medarbejderne.

Krav om erfaring med dataspecificering

Jeg har oplevet adskillige gange, at FM-organisationens projektleder får følgende spørgsmål leverandøren: "Systemet er meget fleksibelt, og vi kan implementere alle data, men hvilke data vil du have ind i systemet?". Med andre ord skal projektlederen selv til at specificere hvilke data og informationer, der er relevante, for FM-systemet kan levere den effekt, FM-lederen har efterspurgt.

Nogle leverandører fremlægger en excel-skabelon, hvori I kan indtaste jeres data for at lette inddateringen i systemet. Men jeg har aldrig oplevet, at leverandøren (ej heller med excel-skabelonen) kunne argumentere og garantere for, at de specificerede indtastede data var tilstrækkelige til at opnå det ønskede output af systemet.

Du bør derfor stille krav til FM-leverandøren om at dele sine erfaringer med dataspecificationer fra andre kundeleverancer, der ligner en selv. Det er altid nemmere at specificere datastrukturer og data, når du har eksisterende grundlag at gå ud fra, end at du starter fra helt bar bund. Hvis leverandøren ikke kan levere dette, så find en rådgiver, der kan bidrage med disse erfaringer. Alt andet vil være at opfinde den dybe tallerken igen.

FM-leverandørens rolle under implementeringen

Når FM-systemet skal rulles ud og anvendes i praksis hos medarbejderne, kræver det en del viden om forandringsledelse og forståelse for kundens organisation og virksomhedskultur. Oftest får leverandørerne deres udfordring med at forsvare systemets funktioner og virkemåder, når de konfronteres med medarbejderne og deres praktiske virkelighed. En virkelighed som FM-systemet jo laver om på, i strategiens bestræbelser på at standardisere og skabe datatransparente, men som kan skabe konfrontationer mellem leverandør og medarbejderne.

Som FM-leder bør du som minimum selv sikre, at FM-organisationen forestår projektledelsen af den brede implementering. Det kan være for meget at forlange, at en udefrakommende leverandør, hvis mål oftest er at få FM-systemet implementeret og så videre til næste kunde, skal håndtere alle medarbejders forhold. Det er min bedste erfaring, at leverandørerne uddanner superbrugere, som kan undervise de øvrige medarbejdere og

forestå den praktiske implementering i FM-organisationen. Leverandører kan derpå bistå med teknisk og praktiske hjælp til superbrugerne.

Det er derfor vigtigt at få specificeret i sin digitaliseringsstrategi, hvad der er FM-leverandørens rolle, og hvilke krav der er til dennes erfaringer og kompetencer i forhold til de opgaver, der er i forbindelse med implementeringen af strategien og dermed FM-systemet. Unødige dataspecifikationsarbejder og medarbejderkonfrontationer kan undgås, hvis dette forhold adresseres og implementeres velovervejet.

Sammenfatning

Ved at tage de nævnte forhold om datatransparens, medarbejderreaktioner, platformsovervejelser samt systemleverandørs rolle og erfaringer med ind i de digitaliseringsstrategiske overvejelser, kan FM-lederen på forhånd øget niveauet for en succesfuld implementering af sin digitaliseringsstrategi, idet der derved bliver elimineret nogle væsentligste risiko-elementer.

Om med en medarbejderafstemt datatransparent FM-systemplatform, har du som FM-leder helt sikkert fået et godt grundlag til at skabe øget effektivitet og fremtidige forandringer som at bidrage til nye frugtbare samarbejdsformer med resten af virksomhedsfunktioner. Ligeledes har du et godt grundlag for at agere agilt ved virksomhedsledelsens krav til hurtige leverance af dataevidente analyser og beslutningsgrundlag.

Endelige er en FM-systemplatform også en solidt datagrundlag for at de nye digitale teknologier kan anvende eller berige FM-systemet datatransparens og derigennem skabe merværdi for både FM-organisationen og for virksomheden. Med en digitaliseringsstrategi der omfatter datatransparent FM-systemplatform er det FM-lederen, der bestemmer, hvordan de nye digitale teknologier kan bidrage til digitaliseringen af virksomhedens FM-område. Det er ikke længere de nye teknologier, der påtvinger FM-lederen til at digitalisere for digitaliseringens skyld.