

SÅDAN HOLDER DU ROBOTTEN I SPORET

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) VINDER FREM I DANSKE KOMMUNER. DOG BLIVER MANGE ORGANISATIONER OVERRASKET OVER DEN REELLE TID, DET TAGER FOR EN SUCCESFULD IMPLEMENTERING AF RPA-TEKNOLOGIEN. MANGE OVERVEJELSER FORETAGES OGSÅ FOR SENT I PROCESSEN, HVILKET BETYDER, AT IMPLEMENTERINGEN IKKE KOMMER OPTIMALT IND I ALLE DELE AF DEN KOMMUNALE FORVALTNING. FÅ GODE RÅD I DENNE ARTIKEL TIL, HVORDAN DU SIKKER EN GOD FORANKRING I ORGANISATIONEN, SÅ DU OPNÅR DEN FULDE EFFEKT OG EN SUCCESFULD IMPLEMENTERING AF RPA-TEKNOLOGI.

Mange kommuner har taget robotterne til sig og begyndt den første rejse mod at få RPA implementeret i en lang række processer og sagsgange. Mange kommuner har været hurtige til at tage den nye teknologi ind og få lavet pilotprojekter, men flere har haft udfordringer med at holde momentum og anskue anvendelsesmulighederne fra et bredere perspektiv.

FORVENTET VS. VIRKELIG IMPLEMENTERINGSTID AF RPA



Implementeringen viser sig ofte at være meget mere tidskrævende end planlagt, og derfor er tidsplanerne tit skredet i mange kommunale RPA-projekter. Det har desværre resulteret i, at robotterne nogle steder står helt stille eller kører på halv kraft. Det er en ærgerlig situation for mange af de kommuner, som har været first movers i indkøb af RPA-teknologien. En del af svaret på at få et succesfuldt robotprojekt og en sikker drift er at sikre de rette rammer for implementeringen og den efterfølgende drift, herunder korrekt placering og organisering af en RPA-enhed i organisationen.

ROBOTTERNE SKAL FORANKRES I ALLE DELE AF ORGANISATIONEN

Råd nr. 1 – Fremlæg en klar historiefortælling

Hvis RPA skal være den ressourcemæssige og økonomiske succes, som driver mange kommuner til i første omgang at indkøbe teknologien, så er det alfa omega, at der tages korrekt ejerskab over RPA-implementeringen fra begyndelsen. RPA skal med andre ord være en naturlig del af direktionens overordnede strategi på linje med fx en organisatorisk forandring. Der skal med andre ord være en klar historiefortælling i organisationen om, hvad man vil med robotterne, herunder:

- Hvad er formålet? Er incitamentet at spare penge og ressourcer for at lette administrative rutiner? Eller andet?
- Hvad skal robotterne bidrage med?
- Hvordan skal robotterne implementeres?
- Hvem i organisationen skal robotterne forankres hos?

En tydelig incitamentsmodel, fastlagt og fortalt af direktionen, vil kunne fyre op under de kommunale RPA-projekter. Det vil kunne betyde mere engagerede forvaltninger og mere potentiale for at identificere øvrige gode robotkandidater. Det er her PwC's erfaring, at direktionen med fordel kan lempe lidt på en alt for snæver økonomisk gevinstrealiseringsstrategi i den enkelte delproces, til et mere holistisk syn på hele den kommunale organisation. Med et bredere perspektiv på RPA's anvendelsesmuligheder, end blot økonomisk gevinst, opstår der i organisationen ofte en større nysgerrighed om mulighederne og dermed også en større udbredelse. På længere sigt vil det både kunne give et økonomisk og ressourcemæssigt potentiale.

EN NY FORM FOR SAMARBEJDE SER DAGENS LYS

Råd nr. 2 – Inddrag it- og digitaliseringsafdelingen fra start

Implementeringen skal tage højde for alle dele af den kommunale forvaltning, hvis den skal lykkes. En af hovedårsagerne til, at der opleves uoverensstemmelse mellem forventet og reel implementeringstid skyldes ofte samarbejdet internt i organisationen. Typisk mellem it- og digitaliseringsafdelingen og de fagkontorer, der skal have robotten implementeret i deres arbejdsgange. Derfor er det helt afgørende, at rollefordelingen er tydelig fra dag 1. Det ses desværre alt for ofte, at it- eller digitaliseringsafdelingen betragtes som en underleverandør og ikke som en vigtig samarbejdspartner, hvilket ofte skaber dårlige betingelser for en fornøden ansvarsfordeling mellem parterne i implementeringsfasen.

PwC anbefaler derfor, at særligt it- og digitaliseringsafdelingerne involveres allerede i analysefasen og i valget af softwareleverandør, så der sikres den optimale forankring allerede fra projekts indledende fase, og at der sættes tid af sammen med medarbejderne til at finde det rigtige RPA-projekt.

INGEN SUCCESFULD IMPLEMENTERING UDEN DEDIKEREDE MEDARBEJDERE

Råd nr. 3 – Udvælg og oplær de rette ressourcer

Ligesom samarbejdsformen ikke altid får det rigtige snit fra begyndelsen, får vigtigheden af dedikerede og talentfulde kompetencer desværre heller ikke altid den opmærksomhed, som den bør. Alt for ofte er der ikke udvalgt et korrekt sammensat RPA team, som forstår teknologien og ser potentialet. Det er ofte her, at det maksimale udbytte af RPA-satsningen fejler. Mange kommuner er blevet præsenteret for en simpel teknologi, som gør at selve RPA-træningsforløbet ikke fylder meget, set i forhold til træning i andre teknologier. Derfor overses det faktum, at oplæring af RPA-specialister ikke kan ske fra den ene dag til den anden. I sidste ende lander 'specialet' ofte på få hænder, hvilket skaber en meget sårbar situation.

Det er PwC's klare anbefaling, at kommunerne så vidt det overhovedet er muligt, benytter egne ressourcer til RPA-implementering og drift. Lige på dét område adskiller en succesfuld RPA-implementering sig ikke voldsomt fra implementering af en lang række andre kommunale projekter. Men her hører sammenligningen også op. For RPA-specialister er i høj kurs, og kommunerne kommer derfor til at stå med en helt anden udfordring i forhold til at fastholde de uddannede RPA-ressourcer.

"Det er ikke RPA-værktøjet, der sørger for de gode løsninger, men medarbejderne, der anvender RPA-værktøjet."

Kommunerne bør derfor i samarbejde med eksperter inden for området etablere et effektivt og fokuseret træningsforløb for hver af de roller, der er behov for til RPA-enheden. På den måde vil man hurtigt kunne oplære nye ressourcer i tilfælde af, at de tidligere oplærte ressourcer forlader organisationen.

SKRÆDDERSY DEN PERFEKTE LØSNING EFTER DINE BEHOV

Råd nr. 4 – Hent professional sparring hos RPA-eksperter

Et af de områder, som kommer bag på mange kommuner, og private virksomheder, som netop nu er fokuserede på at holde momentum i deres RPA-investering er, hvor svært det er at hente generelle modeller ind udefra for fx at varetage implementeringsopgaven. Der findes ikke 'best practice'-modeller, som kan tilkøbes og sikre en succesfuld RPA-implementation.

“One size does not fit all.”

Alt for mange softwareleverandører anerkender ikke denne udfordring. Og alt for mange håber på at kunne sætte et USB-stik ind fra naboen. Men det er ikke en gangbar vej at gå. For graden af en succesfuld implementering afhænger af den helt rigtige kompetencesammensætning, modenhedsniveau og sammenhængen til den øvrige kommunale strategi.

En ting er dog sikkert; der er et kæmpe potentiale, og gevinsterne er identificerede. Så det er op til kommunerne at udvikle den helt rigtige incitamentsmodel, som kan trække RPA-projekterne i gang og få robotterne helt frem på dagsordenen. Det vil vi i PwC meget gerne bistå jer med.

Læs mere om PwC's erfaringer med RPA-implementationer på www.pwc.dk/rpa

Kom forbi og besøg PwC på stand nr. S2 på årets Digitaliseringsmesse den 27. september 2018 for en snak om, hvordan vi kan hjælpe jeres kommune.

PwC tilbyder også RPA workshops med fokus på potentialet med RPA, og hvor man som kommune kan starte, eller hvis man allerede er i gang, hvad de næste skridt skal være for at få det fulde potentiale ud af robotterne. Disse workshops er særligt målrettet dig, som er ansvarlig for succesfulde RPA-implementationer i kommunen.

Læs mere og tilmeld dig allerede nu:

- Den 4. oktober 2018 hos PwC i Vejle på www.pwc.dk/rpa04
- Den 5. oktober 2018 hos PwC i Hellerup på www.pwc.dk/rpa05

“Vi har gjort os mange erfaringer i samarbejdet med landets største virksomheder, og dem kan vi bruge, når vi hjælper kommunerne med at sætte skub i deres RPA-projekter. Man kan faktisk sige, at det kan spare kommunerne for nogle dyre lærepenge, at vi kan omsætte erfaringerne fra den private sektor.”

Henrik Petersen, partner i PwC