

# Etablering af en effektiv “Operating Model” for RPA

*Et systematisk operating model framework er nøglen til succes med RPA-initiativer.*

## Indholdsfortegnelse

• Introduktion.....	2
• Etablering af RPA Operating Model Framework.....	2
◦ 1 - RPA Center of Excellence.....	2
◦ 2 - Ændringsstyring og Governance framework.....	3
◦ 3 - RPA Software valg og køb.....	3
◦ 4 - Kommunikation med interessenter og ledelse.....	3
◦ 5 – Identificering af behov og muligheder.....	4
◦ 6 - Design, udvikling og opbygning af pilotprojekter.....	4
◦ 7 - Produktion, vedligeholdelse og support.....	5
• Best practices.....	5
• Oversigt over CoE’et og IT’s rolle på tværs af RPA programmet.....	6

IbsenPro<sup>◆</sup>

# Introduktion

Udbredt procesautomatisering forbliver 'den hellige gral' for virksomheder, med betydelige produktivetsforbedringer til følge gennem lean eller andre former for standardisering af arbejdsgange. Dette kan øges drastisk med Robotic Process Automation (RPA), som kan forbedre driftseffektivitet på en "ikke-forstyrrende" måde ved, at udnytte eksisterende it-systemer samt dybtgående kendskab til daglig drift. For at virksomheder skal kunne maksimere fordelene ved implementering af RPA, er det vigtigt at Chief Operating Officers (COO's) og Chief Information Officers (CIO's) samarbejder om at etablere og implementere en optimal RPA operating model.

Dette whitepaper identificerer de kritiske succesfaktorer, der er involveret i implementeringen af RPA, og beskriver de relevante roller til forretningsaktiviteter og IT-hold baseret på deres respektive kernekompetencer. Baseret på erfaringerne fra tidlige RPA-brugere, skitserer vi et roadmap for implementering af en effektiv operating model. Vi giver også retningslinjer for design- og udvikling, pilotprojekter samt for produktion, vedligeholdelse og support.

## Etablering af RPA Operating Model Framework

Et systematisk operating model framework er nøglen til succes for RPA-initiativer. Der er 7 faktorer virksomheder bør huske på, når de designer en sådan model:

---

### 1 - RPA Center of Excellence

I stedet for at indføre RPA i siloer, skal virksomheder systematisk integrere RPA i hele virksomheden. Derfor bør der oprettes et RPA Center of Excellence (CoE), hvis man ikke allerede har CoE for procesautomatisering. CoE'et skal primært drives af procesautomatiseringsspecialister, i samarbejde med procesforbedrings- og arkitektgrupperne. Chefen for Operational Excellence bør spille en aktiv rolle i driften af CoE'et.

I mellemtiden skal IT forbedre infrastrukturen i samarbejde med applikationsejerne for, at lette opstarten. IT bør også udnævne en leder for RPA med det overordnede ansvar for udvælgelsen af RPA-teknologi og som støtte for RPA CoE-initiativerne.

Desuden bør CoE have en centraliseret RPA-teknologi gruppe, der kan anbefale best practices, standarder m.m., der kan anvendes på tværs af processer og forretningsenheder.

## 2 - Ændringsstyring og Governance framework

Ved at vedtage en stærk proces for håndtering af ændringer og governance framework, kan virksomheder sikre standardisering på tværs af virksomheden, prioritere de "rigtige muligheder" og involvere alle relevante interessenter for RPA initiativerne. Det primære ansvar for at designe et sådan framework skal ligge hos CoE'et, da de spiller en stor rolle i det daglige arbejde med procesautomatisering. Det er dog afgørende at de strategiske initiativer bliver afstemt med IT for at undgå, at arbejdet med automatisering skal laves om.

Frameworket skal indeholde tre elementer:

1. En centraliseret "Robotics gruppe" der har ansvaret med at udbrede RPA-programmet og sætte KPI'er for de forbedringer som virksomheden ønsker at opnå.
2. En forretningsgruppe hvis opgave er at prioritere RPA-projekter på tværs af afdelinger og forretningsenheder.
3. RPA's teknologi gruppe, hvis ansvar der er at udarbejde standarder og retningslinjer samt bedst practices.

## 3 - RPA Software valg og køb

I betragtning af at automatisering er en rejse, og RPA er et skridt på vejen, er et enkelt softwareprodukt ikke nødvendigvis egnet til at dække alle formål. IT bør i høj grad være involveret i beslutningen om valg af software, køb og forhandling af licenspriser. CoE'et har imidlertid en væsentlig rolle at spille her, på baggrund af den specialiserede viden og erfaring de har med procesautomatisering.

Virksomheder bør overveje et bredere værktøjsvalg, der omfatter mere end blot den centrale RPA-teknologi. Værktøjer som optical character recognition (OCR), natural language processing (NLP) og machine learning er vigtige for at opnå maksimal udnyttelse af RPA.

## 4 - Kommunikation med interessenter og ledelse

En veldefineret kommunikationsplan er afgørende for at sikre "buy-in" til indførelsen af RPA. Det berører alle interessenter, herunder ledelse og medarbejdere fra alle involverede afdelinger. CoE'et har ansvaret for at udforme kommunikationen, i samarbejde med HR og IT.

Virksomheder bør oprette en styregruppe, der omfatter ledere fra forskellige forretningsenheder samt CIO'en. For at sikre sponsorering fra top-ledelsen og dermed en mere effektiv udrulning af RPA, bør CoE'et gennemføre en række roadshows for at skabe awareness. Det anbefales at vise videooptagelser, der illustrerer produktet. Visualisering virker stærkere for forståelsen end "døde" powerpoints.

Fra et ledelsesmæssigt standpunkt, skal kommunikationsprogrammet fremhæve den konkrete effekt man ønsker at opnå med automatiseringen. Hvilken indflydelse vil det have på compliance, medarbejder og økonomi.

Med hensyn til at nå ud til medarbejderne, bør der lægges vægt på at opbygge en case, der fortæller hvordan RPA vil gøre dem i stand til at bruge tiden på flere værdiskabende aktiviteter, uden en væsentlig forøgelse af ressourcer.

## 5 – Identificering af behov og muligheder

For at maksimere RPA-gevinsten, bør virksomheder evaluere forskellige procesområder på tværs af forskellige forretningsenheder, der er "modne" til at blive automatiseret og vælge de mest lovende, i form af investeringsafkast (ROI) og skalerbarhed. CoE'et bør udstyres med et mandat til at udarbejde en formel struktur for udvælgelse og prioritering af de indkomne projektforslag. En prioritering bør udover investeringsafkastet, tage hensyn til FTE-besparelser, sværhedsgraden og buy-in fra de enkelte forretningsenheder.

Mens CoE'et spiller en central rolle i identificeringen af mulige projekter, bør IT tage det overordnede ansvar for at lave en udrulningsplan for teknologien og for dens integration, til såvel det eksisterende som det fremtidige applikationslandskab. IT bør også fastsætte bot adgang til applikationer og bør identificere områder i det eksisterende teknologilandskab, der kan hæmme bot anvendelsen.

Virksomheder bør vælge relativt stabile områder for, at undgå overdreven rework og vedligeholdelse af robotterne. Det er altid en god ide at starte med mere regelbaserede og strukturerede processer.

---

## 6 - Design, udvikling og opbygning af pilotprojekter

Når man foretager RPA-pilotprojekter, skal man huske at det er et forretningsproblem man løser, og ikke blot indførelse af ny teknologi. Derfor bør fokus ikke kun være på at automatisere visse opgaver, men også på at forny sig gennem procesforbedringer. Ved at udnytte "eliminere - forenkler - standardisere - automatisere" tilgangen, kan virksomheder effektivt foretage en analyse og forbedre deres processer inden automatiseringen.

Som et første skridt, bør virksomheden udføre nogle enkle og relativt beskedne pilotprojekter for, at opnå et hurtigt udbytte og derved få interessenter på tværs af virksomheden med ombord. I forbindelse med de første pilotprojekter er det en god ide at vælge processer, hvor en forretningsenhed er villig til at indgå i et "test og lær" forløb. Efterhånden som RPA modnes, kan virksomheden i vidt omfang kortlægge, re-designe og standardisere sine processer for at maksimere udbytte og forfine implementeringen af Use casene.

Mens forretningen har opgaven med at udføre bot-testning, er det IT's ansvar at støtte op med levering af et produktionslignende test-miljøer.

## 7 - Produktion, vedligeholdelse og support

Under produktions-, vedligeholdelses- og supportfasen af RPA-initiativet, er man typisk fokuseret på overvågning af bots for at sikre hurtig, proaktiv håndtering af uventede scenarier. Det er vigtigt at melde tilbage til forretningen og CoE'et, hvis der bør foretages ændringer i processen eller robotten for at det ønskede resultat kan opnås.

Planlægning, drift og overvågning af bots skal centraliseres inden for CoE'et, med støtte fra IT hvad angår infrastrukturen. For at maksimere anvendelsen af robotterne (licenser), bør IT planlægge hvordan licenserne kan anvendes på tværs af bots til forskellige processer. Det sker ved hjælp af planlægning, oprettelse af bot profiler og dynamiske opgavetildelinger.

Når RPA-initiativet er gået ind i produktionsfasen, er det afgørende for interessenter at kunne overvåge resultaterne efter behov. Det kræver et centralt rapporteringsværktøj, hvor brugerne via et executive dashboard, får vist et øjebliksbillede.

Bot vedligeholdelse bør foretages af RPA CoE'et i samarbejde med IT. Et RPA initiativ vil bringe IT-teamet tættere på forretningen, da den traditionelle supportmodel for IT-services ikke virker og det vil i sidste ende kræve dedikerede RPA-konsulenter til at understøtte drift af robotterne, herunder teknisk support direkte på forretningsgangen.

---

### Best practices

Baseret på erfaringerne fra forskellige virksomheder der har implementeret RPA, har vi samlet en liste over best practices, som du kan bruge, når du designer og udfører robotprocesautomatisering:

1. Opret en RPA CoE i samarbejde med Operational Excellence Group og IT RPA-teknologi gruppen.
2. Undersøg procesautomatiseringsbehovene inden du går i gang med at vælge et RPA værktøj.
3. Start med regelbaserede og standardiserede processer, da de er nemmere at automatisere og ofte leverer et højere ROI
4. Sørg for hurtig adgang til applikationer og en robust håndtering af bots i produktion.
5. Vær forberedt på at samle procestrin for gruppere "RPA opgaver" lige fra starten og vær forberedt på at gøre det løbende
6. Hav en god og konstruktiv kommunikation med de forskellige interessenter igennem hele RPA's livscyklus
7. Sikre stærk sponsorering fra COO og CIO til RPA-programmet
8. Start med forretningsproblemet, ikke teknologien
9. Gå efter et hurtigt udbytte - et tidligt proof-of-concept er afgørende for succes
10. Undgå ustrukturerede og komplicerede processer
11. Involver IT og HR tidligt- den slags tager tid

## Oversigt over CoE'et og IT's rolle på tværs af RPA-programmet

Dette sammendrag skitserer sandsynlige roller for CoE og IT, med den antagelse, at RPA bliver brugt til at drive automatisering af procesforbedringer uden for IT-afdelingen.

RPA Forberedelse		
Aktivitet	Forretning	IT
Etableringen af et RPA Center of Excellence	Primært CoE ansvar, men et samarbejde med procesforbedrings –og arkitekt grupperen er essentielt	IT bør være repræsentant for opsætning af infrastruktur samt være involveret i valg af værktøj og teknologistrategi
Etablering af et governance framework	Principielt RPA CoEs ansvar for processer og prioritering	IT bør være repræsenteret i governance -og teknologi grupperne.
Forberedelse af en kommunikationsplan	CoE'et er ansvarlig for kommunikation med de enkelte forretningsenheder i samarbejde med HR	IT bør kommunikere med alle applikationsejere og IT-sikkerhed
RPA software valg og køb	CoE er ansvarlig for de funktionelle krav af RPA softwaret	IT er ansvarlig for teknologi valget, købet og licensforhandlingerne

Identificering af behov og muligheder		
Aktivitet	Forretning	IT
Etabler formel framework for udvælgelse og prioritering	CoE er ansvarlig for etablering af en proces for prioritering	IT hjælper med at identificere steder i applikationslandskabet, hvor bot anvendelsen kan være hæmmet
Robot Id sikkerhed	CoE bør give input til IT	IT bør stå i spidsen af etablering af bot og sikkerhedsrammer

## Design, udvikling og opbygning af pilotprojekter

Aktivitet	Forretning	IT
Adgang til applikationer	CoE'et skal identificere de applikationer, robotten interagerer med	IT skal sikre adgang til applikationer, herunder UI ændring, hvor det er nødvendigt
Bot test	CoE'et er ansvarlig for at forretningstesten kan gennemføres, herunder fremskaffelse af test data	IT er ansvarlig for opsætning af test produktionsmiljø og support

## Produktion, Vedligeholdelse og Support

Aktivitet	Forretning	IT
Bot planlægning	Start med at CoE'et får etableret rollen som Bot Controllers	Bør centraliseres senere når modenhed er til det for, at skabe licensoptimering
Bot operation og overvågning	Planlægningen ledes af CoE'et	IT skal etablere operationel it-infrastruktur til overvågning og behandling af bot rapportering
Bot vedligeholdelse	Forbedre Bots i forhold til fremtidige ændringer	IT er ansvarlig for at ændringer til det nuværende og fremtidige applikationslandskab kan gennemføres

Det er i høj grad CoE'et som har føringen i forbindelse med anvendelsen af RPA, IT vil sandsynligvis senere bliver mere og mere involveret, da kombinationer af BPM, RPA og AI-værktøjer bruges til at adressere større end-to-end forretningsprocesser, der kombinerer både regelbaserede, ustrukturerede og komplicerede processer.

## Kontakt information



Annette Ibsen, Owner  
info@ibsenpro.dk  
+45 2526 7701