

Barrierer for RPA og muligheder ved kommunale samarbejder

Delrapport 2 under projektet *Analyse af mulighederne for øget automatisering af administrative arbejdsgange i kommunerne*

21. marts 2018, rev. 28. april 2018
Senior Partner Per Gulløv Lundh Eeg



HERBERTNATHAN & Co
ERP STRATEGIES



1. Formål og metode

Formålet med analysen er at kortlægge rammebetingelser og barrierer for at implementere RPA. Der er særligt fokus på, hvordan kommunale samarbejder kan bidrage til at overvinde barriererne, samt på hvilke aktører der i øvrigt adresserer barriererne.

Formål

Formålet med **analysen af barrierer** er at afdække:

Rammebetingelser, der skal være til stede for at implementere RPA eller anden teknologi på de udpegede processer på omkostningseffektiv vis, og som kan håndteres i regi af fx staten, KL, KOMBIT kommunale samarbejder og/eller den enkelte kommune..

Hvilke rammebetingelser der kan tilvejebringes, og hvilke barrierer der kan overvindes i **fælleskommunale samarbejder** om RPA.

Metode

Barriereanalysen bygger på eksisterende analyser, erfaringer fra projektets dybdeanalyse og fra Devoteams øvrige RPA-projekter samt interviews med udvalgte videnpersoner.

Analysen af muligheder ved **fælleskommunale samarbejder** trækker i høj grad på Devoteams tidligere analyse fra 2016 for Finansministeriet og KL af samarbejder om it og digitalisering. Den er således en analyse af, hvordan et fælleskommunalt samarbejde om netop RPA kunne udforme sig. For en generel analyse af og inspirationskatalog for fælleskommunale samarbejder henvises til den tidligere analyse i form af analysen "Kommunale samarbejder om it og digitalisering" samt "Inspirationskatalog – kommunale samarbejder om it og digitalisering", der kan downloades fra <http://www.kl.dk/Okonomi-og-administration/Okonomi-og-dokumentation/Kommunalokonomisk-Forum-KOF-2016/>

Analysen inddrager følgende **tidligere analyser**:

Deloittes analyse af barrierer for udbredelse af ny teknologi (2018)

Devoteams markedsanalyse af RPA (2017)

Droids kortlægning af udfordringer i "KL-projektet" om automatisering (2017)

Devoteams analyse af samarbejder om it og digitalisering (2016)

Projektets dybdeanalyse og erfaringer fra øvrige RPA-projekter

Det har været en del af **dybdeanalysen** under projektet *Analyse af mulighederne for øget automatisering af administrative arbejdsgange i kommunerne* at se på barriererne for den enkelte arbejdsgang, som automatiseringen vedrører. Derved sikres, at alle barrierer for de konkrete arbejdsgange i projektet medtages. Devoteam gennemfører en lang række RPA-projekter for både kommuner og andre organisationer. Projekterne omfatter konkrete implementeringer af RPA. Ved at medtage disse erfaringer sikres, at også kendte barrierer fra egentlige implementeringer medtages i analysen.

Interview med videnpersoner

Da analysen har et specifikt fokus på, hvordan fælleskommunale samarbejder kan bidrage positivt til implementeringen af RPA, har Devoteam interviewet to videnpersoner, der er ledere i to forskellige kommuner og dels har en central rolle i to forskellige kommunale samarbejder, dels har erfaring med automatiseringer i kommunerne.

Gruppering af barriere og organisatorisk adressering af barrierer

Barriererne er sammenfattet og grupperet, og det er beskrevet, hvilket organisatorisk niveau der med fordel kan adressere hvilke barrierer. Ved organisatorisk niveau forstås her:

- Staten
- KL
- Kommunale fællesskaber
- Den enkelte kommune

Muligheder ved kommunale samarbejder

Endelig har Devoteam analyseret nærmere, hvordan kommunale samarbejder kan bidrage til bedre RPA-implementeringer og/eller lavere omkostninger for kommunerne.

2.1 Eksisterende analyser af barrierer - konsulentanalyser

Konsulenthusene Deloitte, Droids og Devoteam har i forskellig sammenhæng analyseret barrierer for RPA. For en præcis henvisning til analyserne, se bilag.

Deloitte's analyse: Syv tværgående og tre teknologi-barrierer

Formålet Deloitte's analyse af barrierer for udbredelse af nye teknologier peger på syv tværgående barrierer for ny teknologi og tre teknologispecifikke barrierer for RPA. [Devoteams vurdering fremgår i kantet parentes]

Tværgående barrierer (for alle nye teknologier):

1. Kompetencer
2. Ressourcer og prioritering [Generel projektfordring, ikke specifik for RPA]
3. Juridiske afklaringer
4. Potentiale og use-cases [Adresseres i høj grad netop af nærværende projekt]
5. Forandringsledelse [Alle projekter kræver forandringsledelse – også RPA]
6. Videndeling og samarbejde
7. Arkitektur, systemer og data.

Teknologispecifikke barrierer for RPA:

Sikkerhed (RPA afprøves direkte i drift, i stedet for i et testmiljø)
Mangel på professionelle driftsmiljøer (RPA afvikles på alm. PC'ere)
Behov for egentlige robot-certifikater, der kan sikre robotters adgang til fællesoffentlige løsninger [er nok snarere end juridisk problemstilling, jf. senere]

Droids analyse af barrierer

Droids har ikke en egentlig analyse af barrierer. En række barrierer fremgår implicit af Droids analyser. De væsentligste er:

Test-miljø. Droids konstaterer, at "Der er ikke altid adgang til testmiljøer og test må i så tilfælde foregå på "live-data""

Lovgivningskrav: Fx krav om at kontrol skal gennemføres på bestemte måder.

Datasikkerhed: Har robotten adgang til data på samme måde som en almindelig ansat? Behandler robotten persondata? Hvordan håndteres det, hvis der sker fejl?

Juridisk afklaring af, hvilke typer "beslutninger" RPA må foretage. Fx give afslag ud fra objektive kriterier eller opkræve gebyr ved manglende fristoverholdelse.

Opdatering ved ændringer i lovgivning og/eller forretningsregler. Da robotterne typisk er del af en lovreguleret proces, og automatiserer det, der hidtil har været manuelle handlinger, skal robotterne opdateres ved lovændringer.

Devoteams markedsanalyse af RPA

Devoteams markedsanalyse af RPA peger på syv typiske faldgruber for RPA:

Manglende stabilitet. Hvis brugergrænsefladerne, robotterne arbejder i, ændres, kan det udfordre RPA-løsningen. Der er behov for monitorering og for klare SLA'er.

It-driften kan blive udfordret. Da robotterne arbejder meget hurtigere end mennesker i brugergrænsefladen, er der en risiko for at det (over)belaster systemernes performance. Desuden skal det afklares, hvilke og hvor mange **licenser** robotterne har brug for.

Master Data Management (MDM) bliver udfordret. MDM skal sikre, at ændringer i master data slår igennem i alle løsninger. Men RPA har typisk ikke indbyggede datamønstre, der sikrer opmærksomhed mod ændrede master data. Dette skal sikres i det konkrete design af RPA-løsningerne.

GDPR og informationssikkerhed. GDPR forudsætter, at borgernes data kan slettes igen. RPA-løsningerne skal tage hensyn hertil og skal i det hele taget overholde sikkerhedsmodellen i kommunen.

"Robot sprawling". Hvis ikke governance og arkitektur er på plads, risikerer man, at robotterne spreder sig ukoordineret – særligt fordi de er så hurtige at bygge og sætte i produktion.

Fortsat ufleksibelt it. RPA-løsninger bliver ofte introduceret pga. en mangelfuld it-arkitektur uden tilstrækkelige system til system-integrationer. Risikoen er, at RPA fastholder organisationen i dén situation, da robotterne jo afhjælper problemet og dermed i nogen grad fjerner den brændende platform.

2.2 Eksisterende analyser af barrierer - projekterfaringer

Projekterfaringerne fra nærværende analyse og fra Devoteams øvrige RPA-projekter er sammenfattet nedenfor, sammen med erfaringer fra de interviewede videnpersoner med projekterfaringer.

Projektets dybdeanalyse

Projektets dybdeanalyse har kortlagt om de enkelte processer i analysen har specifikke barrierer. Dybdeanalysen har peget på følgende barrierer, som alle er nærmere beskrevet i dybdeanalyserne:

Juridiske: Må robotter logge på med medarbejdercertifikater?

Kontraktmæssige: Nogle leverandører har betinget sig, at processen udføres af mennesker.

Kulturel skepsis: "Gør robotten nu det, den skal?"

Data i ny digital form: RPA-ajourføring af kontoplan kræver data i nyt format fra staten

Erfaringer fra Devoteams øvrige RPA-projekter

Manglende **kompetencer** og undervurdering af **det nødvendige (RPA) økosystem**. RPA ses (alene) som en billig og nem effektiviseringsmulighed, som alle kan håndtere. Det betyder ofte, at folk med de forkerte forudsætninger driver RPA indsatsen. Det kan lede til:

- 1) De aldrig kommer rigtigt i gang. Tiltroen til RPA falder og modstanden bliver stor i organisationen.
- 2) Dårlige robotter, som ikke tager højde for alle scenarier og enten fejler eller endnu værre blot kværner processen igennem i de forkerte scenarier og derfor leder til en masse fejl.
- 3) Hurtig udbredelse og robotbygning i siloer (dårlig arkitektur), som leder til manglende kontrol (governance) over robotterne i drift.

Governance og arkitektur: Vil man lave nogle ændringer i nuværende systemer, kan det hurtigt lede til robotter, der fejler. I og med organisationen har vænnet sig til, at robotten udfører visse opgaver, opdager de muligvis ikke, når de ikke bliver udført (før det er for sent).

Interview med videnpersoner

Som en del af denne analyse har Devoteam interviewet to videnpersoner med erfaringer med både automatiseringer i kommunerne og med kommunale samarbejder om it og digitalisering. Videnpersonerne peger samlet set på følgende barrierer:

Eksisterende aftaler er en barriere. Nye fagløsninger: man skal kontraktuelt sikre sig, at systemerne kan anvendes i moderne automatisering. "Ikke krav om mennesker" + generel passus om at løsningen skal indgå i automatiseringsworkflow.

Kulturel barriere: Kan overvindes ved at italesætte det som digitale assistenter i stedet for robotter. Samt ved forandringsledelse.

Dialog med fagsystemsleverandør: Man kan med fordel orientere sin fagsystems leverandør om det, når man bruger 3. parts software på 2. parts software uden dialog og uden at orientere om det.

Modenhed og de rette kompetencer. Både it-arkitekturmæssige og kompetencer i fht. arbejdsgangsanalyse og procesoptimering og udviklerkompetencer til at lave det selv.

It-arkitektur for RPA. Det gælder særligt for kommuner med flere RPA-processer

Monitorering. Det kræver særskilt monitorering at overvåge, at robotterne ikke går i stå – og at de overholder lovgivningen

Procesejerskab. Det er fortsat fagchefens ansvar, at medarbejderne – og nu også robotterne – overholder lovgivning og andre forretningsregler. Det kan være en risiko, at de glemmer det, nu en del af arbejdsgangen varetages af en robot.

3. Sammenfatning og gruppering af barrierer

Dette slide sammenfatter de 10 væsentligste barrierer. Det bemærkes, at selve projektet *Analyse af mulighederne for øget automatisering af administrative arbejdsgange i kommunerne* tilvejebringer potentiale og Proces Design Dokumenter, hvilket i høj grad bidrager til at skabe forudsætninger for, at kommunerne lettere kan komme i gang med at implementere RPA-løsninger.

INDHOLDET AF BARRIERERNE

- 1. Kompetencer** omfatter procesanalyse, RPA-udvikling og arkitektur
- 2. Juridisk afklaring** omfatter især behovet for at afklare, hvilke certifikater robotter skal anvende, når de tilgår et it-system, der forudsætter certifikat. Hertil kommer, at hvis der er tale om straksafgørelse, skal der tages stilling til, om RPA-løsningen må det.
- 3. Forandringsledelse** omfatter inden for RPA at adressere den kulturelle skepsis, der kan opstå i fht. "Overtager en robot mit job", og "Kan jeg være sikker på, at robotten gør det rigtige?" Det omfatter også at adressere, at det er de "lette" jobfunktioner, der bortfalder.
- 4. Videndeling og samarbejde** Inden for RPA er der ikke mange etablerede samarbejder – men det er der inden for it og digitalisering generelt, jf. senere herom.
- 5. Arkitektur og governance mv.** handler om, at eftersom RPA-løsninger typisk afhjælper et arkitektur-problem med gamle legacy-systemer med dårlige/ingen integrationer, og eftersom RPA-løsningerne er så lette at idriftsætte, forudsætter det mindst lige så hård styring af RPA som ved al anden systemimplementering. Hertil kommer, at hvis robotterne bygges/kodes rigtigt, vil en del af robotten kunne genbruges i andre processer – og evt. i andre kommuner, jf. senere om samarbejder.
- 6. It-dritsmiljø** handler om etablere et testmiljø til at afprøve robotten, før den sættes i drift i et stabilt miljø (ikke PC'er). Hertil kommer, at det er nødvendigt med en løbende overvågning / monitorering af driften.
- 7. Data- og informationssikkerhed** handler om robotterne skal være en del af kommunens samlede data- og informationssikkerhedsmodel. Kommunen skal sikre, at dette er tilfældet.
- 8. Data** handler om, at effektiv robotanvendelse fordrer, at data foreligger i digital form. I nogle tilfælde kræver det praksisændringer hos andre myndigheder/myndighedsniveauer.
- 9. Lovvedligeholdelse og procesejerskab** handler om, at robotternes arbejde i lighed med medarbejdernes arbejde skal ske inden for lovens rammer – og hvis loven ændres, skal robotterne tilpasses.
- 10. Kontraktmæssige barrierer** handler om, at it-kontrakterne skal indeholde krav om, at fagsystemerne skal kunne indgå i automatisering

Specifikke eller unikke barrierer?

"Der findes ikke RPA-specifikke barrierer!", sagde en videnperson under interviewet, og henviste til, at PA blot er endnu en form for software, der møder samme barrierer som al anden software. Devoteam er et langt stykke hen ad vejen enige – omvendt findes der nogle typiske barrierer, som netop RPA-software møder. Hertil kommer, at hvis RPA er det første software, man beskæftiger sig med, er barriererne formentligt knap så selvindlysende, som hvis man har implementeret forskelligt software i en menneskealder.

4. Håndtering af barrierer - oversigt

Tabellen nedenfor viser, hvor barriererne bedst kan håndteres på forskellige organisatoriske niveauer. En sammenfatning af håndteringen af barrierer fremgår af denne slide. Håndteringen uddybes på de efterfølgende slides med et særligt fokus på, hvordan kommunale samarbejder kan bidrage til at håndtere barrierer.

| Barriere | Kilde | Den enkelte kommune | Kommunale samarbejder | KL | Staten |
|---|-------|---------------------|-----------------------|----|--------|
| 1 Kompetencer | | | X | | |
| 2 Juridisk afklaring, certifikater, "beslutninger" | | | | X | X |
| 3 Forandringsledelse/kultur | | X | | | |
| 4 Videndeling og samarbejde | | | X | | |
| 5 Arkitektur og governance, Robot Sprawling, uflexibel it | | X | X | | |
| 6 It-driftsmiljø (test, stabilitet, monitorering mv.) | | X | X | | |
| 7 Data- og informationssikkerhed | | X | | | |
| 8 Data (nye krav til) | | X | X | X | X |
| 9 Lovvedligheds og procesejerskab | | X | | | |
| 10 Kontraktmæssige (må robotter tilgå systemer og data?) | | X | X | X | |

HÅNTERING AF BARRIERERNE – STATEN

Nye krav til data

Angående 'ajourføring af kontoplan', som handler om adgang til kontoplanen i digitalt format, der kan tilgås af RPA-løsninger har undersøger staten p.t. mulighed for **digital adgang til kontoplanen** for kommunerne. Der er planer om en digital udgave, som er på vej i 2018.

Juridiske barrierer - certifikater

Angående 'tjek af kontanthjælp' har staten undersøgt muligheden for anvendelse af "Robot" certifikater ved Nem-log in. Dette er i dag muligt ved først at oprette et virksomheds-log-in, som kan anskaffes via NETS for 4.000 kr. for en tre-årig licens. I tilknytning til virksomheds log-in købes såkaldte funktionscertifikater, som softwarerobotter kan anvende. Disse koster 250 kr. for en tre-årig licens. Det er dog den offentlige tjenesteudbyder som skal understøtte muligheden for at benytte et virksomheds log-in, fx. skat.dk understøtter muligheden for virksomheds log-in. Vedrørende muligheden for at anvende virksomheds log-in til E-indkomstregistreret, har Digst startet en dialog med SKAT med henblik på nærmere afklaring. Det kan hertil anføres, at den nye fællesoffentlige referencearkitektur for brugerstyring indbefatter brugerstyring af forskellige roller, herunder funktionscertifikater. Referencearkitekturen omfatter også rollen som leverandør af brugerstyringstjenester i forhold til offentlige tjenester med både offentlige og private leverandører, samt private virksomheders mulighed for at anvende bruger- og rolledata og login-systemer. <https://arkitektur.digst.dk/rammearkitektur/referencearkitektur-er/referencearkitektur-brugerstyring>

4. Håndtering af barrierer

Uddybning af, hvordan de identificerede barrierer kan adresseres

HÅNTERING AF BARRIERERNE 1-5

- 1. Kompetencer:** Alle eksisterende kommunale samarbejder om it og digitalisering er opstået for bl.a. at håndtere behovet for specialiserede kompetencer. Samarbejderne bør også adressere "RPA-kompetencer". Det kan ske ved at gå sammen om kompetencer til
 - Procesanalyse og -design
 - Arkitektur (med fokus på RPA vs integrationer og RPA-arkitektur)
 - Design af RPA
 - Drift af RPA
 - Monitorering af RPA-drift
- 2. Den juridiske afklaring** bør være et anliggende mellem KL og staten. En procedure for at adressere endnu ikke kortlagte juridiske barrierer kan være, at RPA bør være en fast bestanddel af at vurdere it-parathed af ny lovgivning
- 3. Forandringsledelse** skal efter Devoteams opfattelse altid håndteres af organisationens egen ledelse. Det er således kommunens eget ansvar. Forandringsledelsen bør være opmærksom på, hvilke særlige udfordring RPA kan rejse i organisationen, og hvordan den bedst adresseres. Fx om det er bedst at kalde RPA-softwaren for digitale assistenter eller robotter. Om det er bedst at navngive dem – og dermed personificere dem – eller betragte dem som software. En yderligere dimension er at adressere, hvilken type af arbejde der bortfalder: typisk manuelt og rutinepræget arbejde. Herunder om det er arbejdsopgaver, der typisk varetages af fx ansatte på særlige vilkår. I givet fald skal der identificeres nye arbejdsopgaver til disse grupper.
- 4. Videndeling og samarbejde** Det er oplagt at sikre videndeling og samarbejde i regi af (eksisterende) kommunale samarbejder, jf. næste slide.
- 5. Arkitektur og governance mv.** Kommunerne skal tage ansvar for egen arkitektur og governance. Det er samtidig et oplagt emne at samarbejde om. Det vigtige er under alle omstændigheder, at udvikling og styringen af robotterne ikke overlades til de enkelte områder i kommunerne, da det vil indebære for dyre løsninger, der i for ringe grad kan genbruges. Designes robotter med henblik på, at så stor en del af robotten er så generisk som muligt, øger det muligheden for at genbruge robotten på tværs af områder (og på tværs af kommuner) Det er også et særskilt opmærksomhedspunkt at holde fokus på "digital first", dvs. at optimere systemanvendelsen, før robotter indføres.

HÅNTERING AF BARRIERERNE 6-10

- 6. It-driftsmiljø** kan håndteres enten i den enkelte kommune eller i kommunale samarbejder (Devoteam ser ikke et behov for, at KOMBIT spiller en rolle på RPA-driftsområdet, da RPA-løsningerne allerede er tilgængelige på konkurrerende marked). Det er vigtigt at etablere et testmiljø, således at RPA-løsningerne kan testes uden for driftsmiljøet. Dernæst er det vigtigt at sikre, at RPA-løsningerne driftes professionelt, når de er testet og sat i produktion, og ikke "tilfældigt" uden for det almindelige driftsmiljø. Endvidere bør kommunen sikre sig, at det overvåges, om RPA-løsninger afvikles korrekt eller stopper (fx ved ændringer i de bagvedliggende systemer, RPA-løsningerne bruger).
- 7. Data- og informationssikkerhed** er entydigt et ansvar for den enkelte kommune, der jo har myndighedsansvaret herfor. Kommuner kan vidende om data- og informationssikkerheden i samarbejder og juridiske problemstillinger kan løftes til KL/staten. Data og informationssikkerhedsopgaver i relation til RPA omfatter spørgsmål om, hvorvidt RPA-løsningerne håndtere personfølsomme data, og hvorvidt RPA-løsningerne beriger data, der bør indgå i andre løsninger.
- 8. Data:** Den enkelte kommune skal sikre, at data forefindes digitalt, så det kan indgå i RPA-automatiseringen. Hvordan dette sker bedst, kan drøftes i samarbejde. Kræver det praksis-/lovændring, bør KL/staten hjælpe med at håndtere det. Kommunen kan bedst muligt adressere det allerede i procesanalysen. Drejebogen, der er tilvejebragt som en del af det samlede projekt, giver eksempler på, hvordan data kan beskrives.
- 9. Lovvedligeholdelse og procesejerskab** er altid et myndighedsansvar og kan ikke uddelegeres. Det er den ansvarlige leder, som skal sikre, at "robotterne overholder loven". Det kræver fortløbende overvågning. Ved lovændringer skal lederne, som har ansvaret for området, analysere om hele eller dele af RPA-løsningen skal ændres for at være lovmedholdelig. Dette er en forskel i fht. den driftsmæssige overvågning, som skal etableres som en del af et professionelt it-driftsmiljø.
- 10. Kontraktmæssige barrierer.** Den enkelte kommune skal sørge for, at kontrakterne indeholder passus om, at "it-systemet kan uden hindring indgå i automatiseringer, fx RPA". Kommunens Contract Management-funktion bør sørge for at denne formulering indarbejdes i alle relevante kontrakter og at den i øvrigt håndhæves. Videndeling om håndtering af kontraktmæssige barrierer kan ske i regi af samarbejder og KL.

5. Muligheder ved kommunale samarbejder om RPA

RPA er et oplagt område for kommunale samarbejder. Alle de betragtninger og anbefalinger, der fremgår af eksisterende analyser af kommunale samarbejder om it og digitalisering, gælder også samarbejder om RPA. Nedenfor er eksemplificeret, hvilke muligheder Devoteam konkret ser ved kommunale samarbejder om RPA. Da RPA stadig er meget nyt i kommunerne findes der ikke eksempler på konkrete samarbejder om RPA – kun om overvejelser.

Indholdet i et samarbejde – hvilke barrierer håndteres?

Det vil være oplagt, at de mange eksisterende samarbejder om it og digitalisering i kommunerne udvides til også at omfatte RPA, og at RPA tænkes ind som område i de samarbejder, der er under etablering p.t. Omvendt er der næppe nok volumen i RPA *alene* til at etablere et samarbejde kun om dette.

Som det fremgår af forrige slide, *kan* et samarbejde omfatte bl.a.:

- Kompetencer
- Videndeling
- Arkitektur og governance
- It-drift i relation til RPA
- Krav til data
- Kontraktmæssige forhold

Det er op til de enkelte samarbejder at vurdere, hvilke områder det giver bedst mening at samarbejde om. Det følgende er Devoteams forslag til inspiration:

Kompetencer og videndeling

Det kommunale samarbejde bør sikre sig, at alle de nødvendige kompetencer er til rådighed, dvs. kompetencer til procesdesign, it-arkitektur, opsætning/konfigurering af RPA mv. Der er eksempler på, at kommunale samarbejder har ansat kompetencer direkte i samarbejdet (og som så arbejder for alle kommuner i samarbejdet). Der er eksempler på, at kommuner har delt kompetencer i en "vidensbank", som udlignes via mellemkommunal afregning. Begge løsninger er mulige – også for RPA-kompetencer.

Det kommunale samarbejde bør tilsvarende aftale, hvilke videndelingsprocesser der er i fht. RPA, så det er entydigt, hvad der løses i fællesskab, og hvad den enkelte kommune er ansvarlig for.

Kommunerne kan fx vidende om, hvor data er / kan gøres digitale, håndtering af roller og governance, hvordan konkrete formuleringer i kontrakter kan se ud, hvilken dialog man har med fagsystemsleverandører om RPA mv.

Processer og robotter

Det er oplagt at samarbejde om valg af processer og procesdesign – herunder at hjælpes ad med at standardisere processerne så meget som muligt. Hver enkelt kommune må dog selv indestå for egen proces.

Dernæst vil det være oplagt at samarbejde om at udvikle robotterne så generisk som muligt. Dvs. sikre, at så meget som muligt af robotterne kan genbruges på tværs af processerne både i den enkelte kommune og på tværs af kommunerne. Dette er – samme med et fokus på Digital First - den væsentligste del af arkitekturarbejdet i relation til robotter

Anskaffelse af RPA

Det kommunale samarbejde kan også omfatte anskaffelse af fx en RPA-plattform, hvilket tre kommuner p.t. samarbejder om.

Et kommunalt samarbejde i 2017 anskaffet fælles EOJ-system (fagsystem på sundheds- og ældreområdet) for 13 kommuner, hvoraf nogle yderligere havde option på ,at systemet også skulle kunne anvendes som fagsystem på socialområdet. Der er ikke udbudsteknikken nogen begrænsning på, hvad kommuner kan anskaffe fælles (når blot proces og kontrakter håndteres korrekt). Dette gælder også RPA.

Drift og vedligeholde af RPA

Kommunerne kan vælge at få en fælles RPA-plattform driftet fælles, hvis det i øvrigt passer ind i kommunernes driftsmæssige set up. Der er opgaver med monitoring af, om "robotterne arbejder" samt ikke mindst om lov- og praksisændringer har betydning for robotternes arbejde, som kommunerne med fordel kan samarbejde om. Det er altid den enkelte kommunens ansvar at sikre, at kommunens egne processer afvikles korrekt, lovmedholdeligt og til tiden.

6. Eksempel på et fælleskommunalt RPA-kontor

Et RPA-kontor i et fælleskommunalt samarbejde kan etableres på forskellige måder, som bør vælges ud fra, hvordan kommunerne i øvrigt samarbejder på andre områder. Devoteam bemærker, at nedenstående ikke indeholder en egentlig juridisk vurdering.

Et fælles RPA-kontor – muligt indhold

Et fælleskommunalt samarbejde ønsker at opbygge et "RPA kontor".

På kontoret er ansat fx 2-3 medarbejdere som på vegne af kommunerne skal indkøbe og drive fx 10 RPA-løsninger på kommunernes vegne.

På robotterne afvikles automatiserede processer ejet af de enkelte kommuner. Processerne ejes ikke i fællesskab men af de enkelte kommuner, som "køber tid" på robotten til drift og afvikling af de processer, som kommunen automatiserer ved hjælp af RPA-løsningerne.

Kontoret har ud over at have ansvaret for drift af robotterne og processer opbygget egne kompetencer, der gør dem i stand til at kode nye processer. Kommunerne kan købe medarbejdernes tid til kodning af nye processer, som efterfølgende afvikles på fællesskabets robotter.

Kontoret bruges også til på fællesskabets vegne at vurdere standardløsninger, som leverandører i markedet tilbyder. Standardløsninger som fællesskabet på anbefaling fra kontoret kan vælge at indkøbe, og evt. afvikle på fællesskabets robotter.

Kontorets drift, herunder medarbejdernes løn, finansieres af fællesskabet, efter en fordelingsnøgle. Dette kan eventuelt suppleres af de indtægter, som kommunerne betaler til fællesskabet for drift af deres "egne processer".

RPA-kontoret vil også – hvis det bemandedes i fht. dette - kunne rådgive fællesskabets kommuner om **øvrige områder**:

- Arkitektur og governance i forbindelse med løsninger
- Data- og informationssikkerhed i relation til RPA-løsningerne
- Hvordan det sikres, at kommunernes data findes digitalt, så de kan tilgås af RPA-løsningerne
- Hvordan dialogen med leverandørerne foregår mhp. at sikre, at der ikke er kontraktuelle barrierer

Et fælles RPA-kontor – alternativ

En kommune etablerer og driver RPA-kontoret, mod at fællesskabet kan købe ind på kontorets ydelser, herunder:

- Kodning og efterfølgende drift af processer, som er ejet af de enkelte kommuner
- Vurdering af standardløsninger

Kontoret vil også kunne rådgive om de øvrige områder.

Finansiering sker ved almindelig mellemkommunal afregning.

Vurdering af de to muligheder for fælleskommunalt RPA-kontor

Devoteam vurderer, at **løsning 1** især passer til kommunale fællesskaber, der arbejder med et (større) sekretariat. Løsningen kan ses som en udvidelse af sekretariatet med RPA-specialist kompetencer. Løsning 1 er i mindre grad egnet til kommunale fællesskaber, der ikke i forvejen har et sekretariat, da det så vil være RPA-området, som er det første område, der etablerer fælles sekretariat. Og på trods af RPA-løsningerne potentiale, er RPA næppe det allervigtigste samarbejdsområde sammenlignet med fx monopolbrud, fællesnationale infrastruktur-løsninger og sikkerhed. Finansieringen bør ske efter fællesskabets almindelige afregningsmodeller. It-driftsfællesskaber vil formentlig have fordelingsnøgler, der kan dække løsningen fuldstændigt. Andre typer samarbejder skal formentligt justere deres fordelingsnøgler, da de typisk ikke arbejder med fælles drift.

Devoteam vurderer, at **løsning 2** især egner sig til kommunale fællesskaber, der ikke har et fast sekretariat, og som er vant til at håndtere intern afregning i fællesskabet via mellemkommunal afregning.

For begge løsninger gælder, at kommunerne selv har ansvaret for, at processerne til hver tid er lovmedholdelige og selv varetager forandringsledelsen i egen kommune.

Samarbejder kommunerne om anskaffelse, udvikling og drift af RPA, må det forventes at reducere omkostninger til at implementere RPA.

Bilag: Kildehenvisninger

I analysen af barrierer er indgået nedenstående rapporter.

- Deloitte (2018): **“Analyse af barrierer for udbredelse af nye teknologier”**. Analyse for Digitaliseringsstyrelsen, [ikke offentligt tilgængelig].
- Devoteam (2017): **“RPA Software - an independent study of Robotic Process Automation Software in Scandinavia”**, Devoteam Market Insight, <https://dk.devoteam.com/2017/11/30/ny-markedsanalyse-af-rpa-og-rpa-software-2/>
- Droids [Spitze&Co og Celuma] (2017): **“Vejledning til anvendelse af kataloget med prioriterede processer – 22. juni, 2017”**, <http://www.kl.dk/Okonomi-og-administration/Administration-og-digitalisering/Automatisering-af-manuelle-processer/>
- Devoteam (2016): **“Kommunale samarbejder om it og digitalisering. Inspiration til politikere og topledere”**, <http://www.kl.dk/Okonomi-og-administration/Okonomi-og-dokumentation/Kommunalokonomisk-Forum-KOF-2016/>
- Devoteam (2016): **“Inspirationskatalog. Gode erfaringer til brug for kommunale samarbejder om it og digitalisering”**, <http://www.kl.dk/Okonomi-og-administration/Okonomi-og-dokumentation/Kommunalokonomisk-Forum-KOF-2016/>