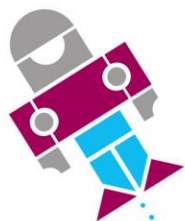


Whitepaper

Wat is de rol van de RPA Productowner bij het opschalen van RPA?



Datum: maart 2022
Auteur: Jeroen Backx
Versie: 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Van pilot naar Center of Excellence?	3
3. Organisatorische invulling	4
4. Kritische succesfactoren in het opschalingsproces	6
5. Over MvR Digital Workforce	8



1. INLEIDING

Wanneer je als organisatie na een geslaagde pilot met Robotic Process Automation (RPA) wilt gaan opschalen, dan is de invulling van het opdrachtgeverschap cruciaal. Deze rol wordt vaak eerst toebedeeld aan een RPA Kwartiermaker, om vervolgens na de start overgedragen te worden aan de RPA Productowner. Als spin in het web is deze persoon verantwoordelijk voor het uitvoeren van een aantal voorbereidende taken die essentieel zijn om te kunnen starten. Daarnaast is hij of zij ook bezig met het traject van engagement, wat effectief inhoudt zowel het inspireren en betrekken van stakeholders, als het ophalen, bouwen en beheren van processen zodat alles zo efficiënt mogelijk verloopt. Om dit voor te bereiden is het van belang dat een groot aantal stakeholders in de organisatie wordt benaderd en geïnformeerd en dat er praktische afspraken gemaakt worden. In deze whitepaper gaan we nader in op de rol van de RPA Productowner en de stappen die genomen moeten worden om succesvol te kunnen opschalen.

2. VAN PILOT NAAR CENTER OF EXCELLENCE?

Na een pilot met RPA en een goede evaluatie, volgt de vraag: hoe verder? Voor organisaties die de ambitie hebben om zelf mensen op te leiden en RPA in eigen beheer te gaan gebruiken is het ontwikkelpad van pilot, opschalen en ontwikkeling naar een eigen Center of Excellence een logische keuze. In de opschalingsfase ligt de focus op het verder plaveien van het pad naar efficiënte ontwikkeling en het opzetten van beheer en stakeholdermanagement zodat alle benodigde partijen op één lijn komen te zitten. Bij het Center of Excellence ligt de focus op kennisontwikkeling, zelf leren en doorpakken met bijvoorbeeld andere aanvullende technologieën zoals Artificial Intelligence (AI).

In de opschalingsfase moeten daarom belangrijke keuzes gemaakt worden, want hier wordt het fundament voor de toekomst gelegd. Er zijn verschillende onderwerpen waar aan gedacht moet worden:

- technisch (architectuur, licentiekeuze, wijze van implementatie);
- bedrijfsmatig (welke processen worden gerobotiseerd, hoe gaan we ze ophalen en beoordelen, welke ambitie hebben we als organisatie en waarom gebruiken we RPA?);
- organisatorisch (hoe leggen we vast dat we als organisatie samen naar het doel toewerken?).

Het is dus belangrijk om hier goed over na te denken en hier niet pas aan te beginnen wanneer RPA uitvoerig wordt gebruikt binnen de organisatie. Bepaalde keuzes kunnen er namelijk voor zorgen dat er draagvlak is, dat alles technisch goed in de steigers staat en dat het RPA-programma wel of niet gaat slagen. Het is van belang dat de opdrachtgever de nieuwe technologie begrijpt, ondersteunt en volledig adopteert.

Om dit proces van opschalen in goede banen te leiden is de rol van RPA Kwartiermaker (tijdelijk), dan wel RPA Productowner (permanent), essentieel. In onze ervaring is deze rol ook cruciaal voor een succesvolle permanente borging van RPA in de organisatie. De RPA Productowner is de spin in het web, de persoon die alle stakeholders informeert, maar ook zorgt dat de RPA Developers en Businessanalisten hun werk kunnen doen. In eerste instantie is de RPA Productowner dan ook de verbinder en communicator die zorgt dat alle neuzen dezelfde kant op staan, dat problemen worden voorkomen of opgelost en dat de juiste mensen tijdig geïnformeerd worden.

3. ORGANISATORISCHE INVULLING

RPA is een low-code- of medium-code-technologie, dat betekent dat een echte IT-opleiding niet nodig is en iedereen die een handig is met programmeren of affiniteit heeft met dataverwerking al snel digitale assistenten kan maken. Ook is het bij RPA zo dat de vraag en betrokkenheid van de business veel groter is dan bij traditionele IT. Het is niet ongebruikelijk dat mensen uit de business ook een actieve rol spelen bij beheer van digitale assistenten en zelfs de technische aanpassingen, testen en toezicht op zich nemen.

Het is dus geen standaard IT of software en wordt daarom ook niet ondergebracht bij de IT-afdeling. Hoewel de afdeling IT vaak wel een (kleine) rol speelt, wordt RPA vaak apart gepositioneerd in de organisatie. Dit om de specifieke voordelen van RPA zoals betrokkenheid van de business, de potentie van digitale zelfredzaamheid van medewerkers en snelheid van ontwikkeling te bevorderen. Ook wordt hiermee de afdeling IT ontzien, omdat die vaak al overbelast is.

Bij het opschalen van RPA en uiteindelijk het inrichten van een Center of Excellence, komen we de volgende rollen in de organisatie tegen, waarbij de RPA Productowner vaak een coördinerende of opdrachtgevende rol speelt of via stakeholder management betrokkenheid heeft.

- **Sponsor:** De sponsor is vaak een senior personeelslid of bedrijfseenheid die het project financiert, uitvoering mogelijk maakt en uiteindelijk ook de eigenaar is van de technologie.
- **RPA Productowner:** De RPA Productowner zorgt ervoor dat de juiste RPA-rollen worden ingevuld, communiceert met alle stakeholders en is verantwoordelijk voor het succes van RPA in de organisatie alsmede de organisatorische borging. Daarnaast is de Productowner ook verantwoordelijk voor het succesvol vertalen van de businessvraag richting het development team zodat zij het technisch kunnen bouwen.
- **Business:** De business levert de Subject Matter Experts (SME's), dat zijn de zakelijke gebruikers waar de RPA-oplossing voor wordt gebouwd. Zij weten hoe het proces eruitziet en zijn als het ware de eigenaar van de digitale assistent. Ook is de business vaak opdrachtgever voor een specifieke digitale assistent en voeren zij het functioneel beheer uit.
- **RPA-specialisten:** Dit zijn de businessanalisten, RPA- en IT-architecten en RPA Developers. Met andere woorden, iedereen die werkt aan de technische RPA-oplossing. Dit zijn vaak rollen die worden uitbesteed aan IT- en consultancybureaus omdat deze vaak veel rollen kunnen bieden en snel kunnen handelen wanneer er verschillende oplossingen of kennis worden gevraagd.
- **Operationeel team:** Dit is het team dat verantwoordelijk is voor het live brengen van processen, kwaliteitsborging, infrastructuur, change management, onderhoud, best practices en coding-standaarden.
- **IT:** Het IT-team is verantwoordelijk voor het opzetten en onderhouden van alle servers en infrastructuur. Dit kan gaan om de developer-machines, robotmachines of databases. Daarnaast is



Whitepaper - Wat is de rol van de RPA Productowner bij het opschalen van RPA?

IT verantwoordelijk voor het vergeven van de juiste rechten zodat het RPA-team zijn werk kan doen.

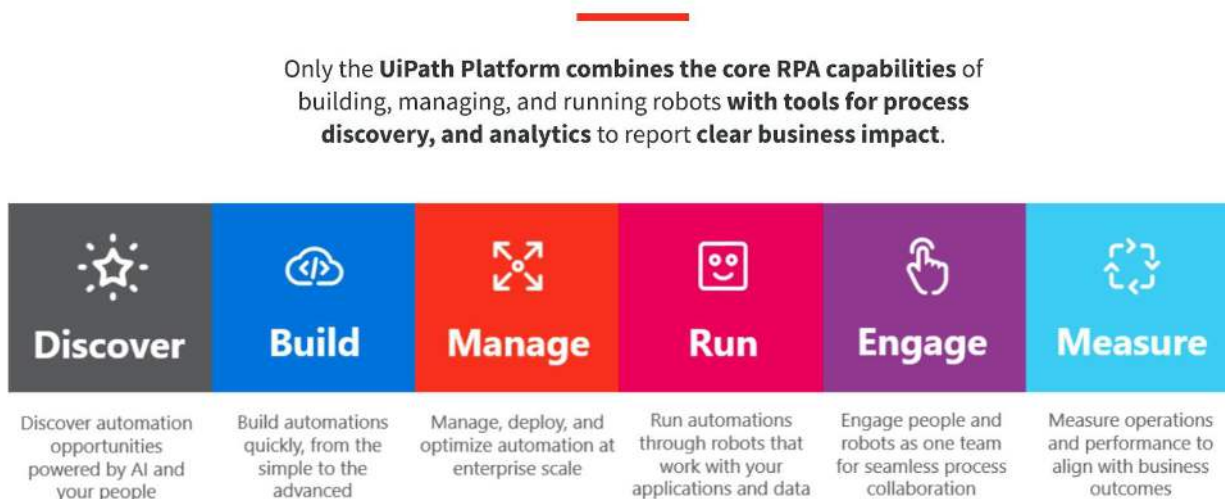


4. KRITISCHE SUCCESFACTOREN IN HET OPSCHALINGSPROCES

Voor het opschalen van RPA worden diverse modellen gebruikt. De keuze van het model is een afgeleide van de ambitie van de organisatie. Dat begint met keuzes maken, zoals:

- De organisatie wil RPA benutten als ondersteunende tooling of om strategische en efficiëntiedoelen te kunnen behalen. Het laatste vereist vaak het in huis halen van meer kennis.
- De organisatie wil RPA uiteindelijk zelf beheersen of uitbesteden. In beide gevallen is de organisatie zelf verantwoordelijk voor het opdrachtgeverschap.
- De organisatie moet kiezen tussen het afnemen van eigen licenties of 'Robot-as-a-Service'. Het grootste verschil hierin is de ambitie om zelf de software te gebruiken of niet.
- Budget, Doelen en Planning. Drie pijlers die samen de ambitie van het bedrijf vormen en daarmee ook bepalen wat er gerobotiseerd moet worden in de afgesproken tijd.

Onderstaand model, dat door UiPath (meest gebruikte RPA-softwareleverancier) is ontwikkeld, geeft een goed beeld van wat er nodig is om succesvol te kunnen opschalen.



Het gaat daarbij om het ontdekken van kansen (Discover), waarbij de interactie met de business essentieel is. Het bouwen (Build) en beheren (Manage) van gemaakte oplossingen, waarbij je kennis moet hebben van RPA Development. Een robuuste manier van uitvoeren (Run), waarbij een robuuste en schaalbare IT-inrichting essentieel is. Maar natuurlijk gaat het ook om de interactie met de business (Engage) en het meten van resultaten (Measure), wat beide essentieel is voor het verantwoorden van besteding van middelen en behaalde resultaten.

Alle bovenstaande aspecten komen samen in de rol van de RPA Productowner en het development team. Dit moet op zijn minst een RPA Developer en een Businessanalist zijn (het kan ook de RPA Developer zijn, mits deze daarvoor opgeleid is).

Voor succesvol opschalen zijn een aantal onderwerpen van cruciaal belang, deze zullen we nu apart toelichten:

Beleidsmatige borging van RPA

Het vastleggen van de rol van RPA in het beleid van de organisatie verdient altijd aandacht. Zeker als het de intentie is om strategische doelen na te streven met RPA is dit van belang, dan zal vaak op directieniveau het onderwerp aan de orde komen. Anders wordt het lastig om mensen te activeren en voldoende middelen vrij te maken. Is de inzet slechts tactisch van aard, dan volstaat een paragraaf in het IV-/IT-beleid of is een programma (innovatie, kostenbesparing) vaak voldoende. Voor inzet op operationeel niveau zijn afspraken met de juiste personen of afdeling vaak voldoende.

Architectuurkeuze en licenties

Om efficiënt te kunnen werken en goed te kunnen opschalen is het van belang dat er duidelijke architectuurkeuzes worden gemaakt. De RPA-software moet voldoende rechten hebben, de licenties moeten goed toegewezen kunnen worden en er moet geen rechtenstapeling plaatsvinden bij robot accounts/machines. Daarnaast moet het ook een schaalbare oplossing zijn die binnen de ambitie van de organisatie op de middellange termijn past en die de RPA Developers een goede toegang biedt tot de benodigde RPA-software en OTAP-omgeving van de systemen van de klant.

Backlog en processelectie

De backlog is cruciaal voor de continuïteit in het programma. Wanneer er genoeg processen zijn om te gaan automatiseren, kunnen er mooie besparingen behaald worden en zal het ontwikkelen van oplossingen nooit lang stilliggen. Er zal actief samengewerkt moeten worden met de business om te zorgen dat er genoeg kandidaten binnenstromen en het niet blijft bij het laaghangende fruit dat vaak al is gedaan in een POC of pilot. Wanneer kandidaatprocessen binnenstromen zal er vooral een goede processelectie gedaan moeten worden om de RPA-geschiktheid te kunnen vaststellen. Bovendien is het ook belangrijk om vast te stellen welke processen daadwerkelijk bijdragen aan de bovenliggende ambitie van de organisatie.

Way of working en kwaliteitscontrole

Wanneer er gestart wordt met het ontwikkelen is de *way of working* erg belangrijk voor overdraagbaarheid en efficiëntie. Doordat iedereen op dezelfde manier aan het werk is, wordt het makkelijker om wendbaar te zijn en werk over te dragen wanneer dat nodig is. Een model voor kwaliteitscontrole is aan te raden, zodat er standaarden, documentatie en opleveringsprocedures zijn. Dit maakt het transparant en controleerbaar voor de klant wanneer het programma groter wordt.

Beheer en support

Zodra er digitale assistenten in productie zijn gegaan, zullen deze ook onderhouden moeten worden. Er zal beheer- en testcapaciteit moeten zijn (RPA Developer en applicatiebeheerder) en een duidelijke change- en meldprocedure voor onderhoud en bugs. Verder zijn Service Level-afspraken, zeker voor essentiële processen, belangrijk voor het vertrouwen en de klanttevredenheid van de business.

Rapportages

Uiteindelijk is het van belang dat de werking en resultaten van de digitale assistenten en medewerkers in productie ook zichtbaar worden. Bijvoorbeeld via een gevisualiseerd dashboard. Zowel voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de inzet van de digitale assistenten (business), als de RPA Productowner. Ook kan een dashboard uitstekend gebruikt worden voor het tonen van verantwoording van middelen en de behaalde resultaten richting stakeholder en directie.

5. OVER MVR DIGITAL WORKFORCE

MvR Digital Workforce helpt organisaties bij het bepalen en uitrollen van hun digitale strategie. Wij zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen en inzetten van digitale assistenten en medewerkers. We doen dit met de praktische toepassingen van AI, RPA en Data. Tevens leveren we op detachingsbasis RPA Developers, RPA Kwartiermakers en RPA Consultants die helpen met specifieke vraagstukken rondom het gebruik van RPA en AI. Daarnaast bieden wij ook de training en opleiding van uw medewerkers.

We adviseren, maar ontwikkelen en leveren ook kant-en-klare digitale assistenten *as a service*. Onze experts combineren passie voor techniek met innovatie en klantgerichtheid. Wij zijn inmiddels een erkende partner in verschillende sectoren: overheid, maakindustrie, zorg, onderwijs, media, transport en logistiek.

Onze RPA Kwartiermakers en Productowners helpen met alle facetten van opdrachtgeverschap, zoals in deze whitepaper beschreven. Wij helpen de RPA Productowner op weg en coachen on the job. Daarnaast, leveren wij ook ad interim RPA Productowners, mocht uw organisatie geen kandidaten hebben die deze veelzijdige rol kunnen vervullen.

Frank Mester

MvR Digital Workforce

Telefoon: 06-51112660 | frank.mester@mvr.nl

www.mvrdigitalworkforce.nl

Referenties: MvR Digital Workforce helpt inmiddels zo'n 80 organisaties met de implementatie van RPA of het maken en beheren van digitale assistenten en medewerkers. Grote organisaties zoals UWV, NBC Universal, Radboud Ziekenhuis, Biogen, AS Watson, de gemeenten Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Eindhoven en Zwolle. Maar ook provincies, veiligheidsregio's en omgevingsdiensten en heel veel kleinere gemeenten en bedrijven.