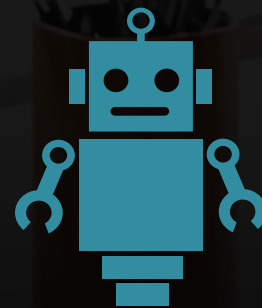
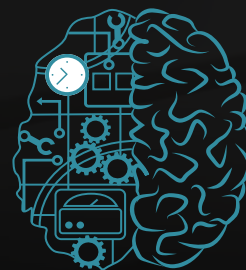
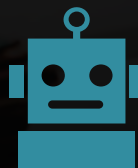




Robotterne er her



Robotterne er her

Hvordan kan den almene sektor effektivisere administrative processer med værktøjer som Robotic Process Automation, Machine Learning og Bots?

Udgivelsesår: 2018

Udarbejdet for AlmenNet: Stine Høiberg Rasmussen og Jens Tovborg (Domea.dk)

Projektkoordinator: Klaus Kramshøj

Fotos: Jakob Ljørring, Gregers Kirdorf og rawpixel (Unsplash)

Rettigheder: Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen: Robotterne er her (2018)

Støtte: Landsbyggefonden

Layout og illustrationer: Ene Es

Indhold

Sammendrag	4
Kapitel 1 - Introduktion og formål	9
Kapitel 2 - Intro til værktøjerne	10
Kapitel 3 - Potentialer	26
Kapitel 4 - Muligheder for ibrugtagning	32
Kapitel 5 - Anbefaling til den almene sektor	46
Referencer	50
Bilag	51

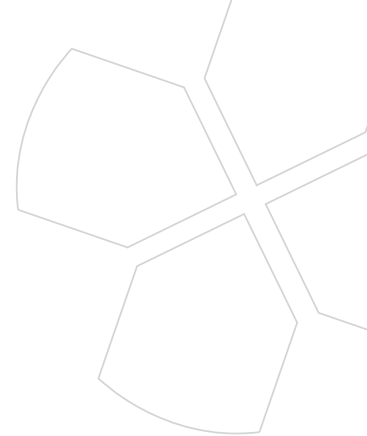
Sammen drag

Dette AlmenHæfte beskriver, hvordan den almene sektor kan effektivisere administrative processer ved at tage værktøjer som Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning (ML) og Bots i brug.

Dette er et vigtigt emne for sektoren at tage stilling til. For vi taler ikke længere om, at 'robotterne kommer' - 'robotterne er her'. Vi kan lukke øjnene for det, det gør det ikke mindre virkeligt. Vælger vi derimod at se det som en mulighed, kan det hjælpe os med at stå stærkere i fremtiden. Sektoren kan se frem til øgede krav omkring regulering og effektivisering. Derudover kommer digitalisering til at ændre vilkårene for den måde vi fungerer på som sektor. Det - og i sær digitalisering - kommer til at ændre det almene marked, hvor vi kan se frem til, at nye aktører kommer til.

De tre værktøjer kan være med til at løfte sektoren som en helhed, så vi bliver i stand til at effektivisere og rationalisere. Det vil også give mulighed for at levere den rigtige service til vores kunder, de almene boligorganisationer. De stiller konstant højere krav til selvbetjening og skræddersyede løsninger – for den service får de andre steder. Så man kan derfor spørge sig selv, hvis ikke vi selv gør det, hvem kommer så og gør det? Vores medarbejdere vil samtidig opnå væsentligt mere arbejdsglæde, hvis de kan slippe for at lave de 'kedelige' rutineopgaver, som de bruger al for meget tid på. Vi skal tage 'robotten ud af mennesket' og lade vores medarbejdere løse de svære og komplekse opgaver i stedet.

Hæftet henvender sig særligt til medarbejdere og beslutningstagere inden for IT, Økonomi og kundeservice.



I dette AlmenHæfte kan du læse meget mere om følgende emner:

Intro til værktøjerne – hvad kan de bruges til i den almene sektor? Hvad er det bedst egnet til? Hvad kræver det af kompetencer? Og endeligt; hvilke begrænsninger er der?

Potentialer – hvilke gevinster er der ved at automatisere? Hvad og hvornår skal vi automatisere? Og hvor meget kan vi automatisere? Suppleret af bilag 1 med ni læringspunkter om forskellen på at optimere og automatisere.

Muligheder for ibrugtagning – gennemgang af fire muligheder for at komme i gang med de tre værktøjer. Suppleret af bilag 2 med spørgeguide og step by step-liste til at komme i gang. Derudover bilag 3 der indeholder en

mulighed for at få et konkret tilbud fra KPMG NewTech - én udvalgt leverandør blandt mange.

Anbefaling til den almene sektor – samarbejde er vejen frem, men skal vi vælge den 'nemme' eller 'svære' løsning? Svaret afhænger i høj grad af, hvor meget velvilje der er og om der reelt er et ønske om samarbejde fra sektoren.

Bilag findes under publikationer på AlmenNets hjemmeside.

Om hæftets tilblivelse

Dette hæfte er blevet til ved at samle viden fra 'best practice' kilder som bl.a. KPMG, Forrester og Gartner samt erfaringer fra andre brancher, hvor man de sidste tre år har været i gang med værktøjer som disse.

Derudover, og måske vigtigst af alt, har udvalgte aktører fra den almene sektor bidraget til rapportens tilblivelse ved en fælles workshop hos AlmenNet den 3. september 2018. Her deltog både større og mindre aktører, nogle der allerede er gået i gang, nogle der overvejer at gå i gang og nogle som ikke er kommet så langt. En unik mulighed for at gøre dette hæfte relevant for de specifikke vilkår, som gælder i den almene sektor.

Der var i gruppen bred enighed om, at samarbejde på tværs af sektoren er nødvendigt. Derfor blev der på workshoppen nedsat en gruppe, som arbejder videre med, hvordan dette kan tage form i praksis samt sikre inddragelse af en bredere kreds af boligorganisationer fremadrettet.




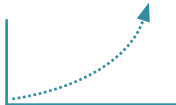




Kapitel 1

Introduktion og formål

Dette hæfte giver et oplæg til, hvordan den almene sektor kan automatisere forretningsprocesser med værktøjer som eksempelvis Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning (ML) og Bots. Dette er et emne, som den almene sektor skal tage stilling til – dels

pga. den generelle samfundsmæssige fokus på automatisering (læs: 'Robotterne er her') samt de rammevilkår sektoren kan se frem til at skulle leve op til: Regulering, effektiviseringer, digitalisering samt ændret konkurrencesituation.

Regulering 	Effektiviseringer 	Digitalisering 	Konkurrencesituation 
Vi er et meget reguleret marked. Senest så vi det med 'ghettoplanen' – et eksempel på, at regulering kan vende op og ned på vores hverdag fra den ene dag til den anden. Vi kommer til at se meget mere regulering de kommende år.	Der er et effektiviseringskrav på 1,5 mia. frem mod 2020. Vi har kun set toppen af isbjerget. Kravene til os vil vokse de kommende år.	Digitalisering er både en mulighed og en trussel. Men det kan og skal også være en løftestang til, hvordan vi får optimeret og effektiviseret vores virksomheder.	Vi kender vores nuværende konkurrenter. Hvad med det store marked omkring os? Hvad med de konkurrenter vi ikke kender? Der findes ikke et marked eller en sektor uden, at digitalisering gør, at der dukker nye aktører op, som vi skal forholde os til.

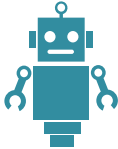
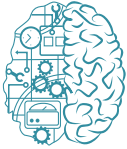
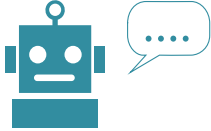
Figur 1: Rammevilkår for den almene sektor

Kapitel 2

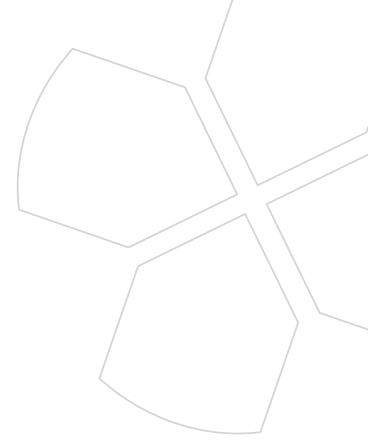
Intro til værktøjerne

Når der tales om værktøjer som RPA, ML og Bots hersker der ofte mange myter og misforståelser omkring, hvad værktøjerne faktisk

er, kan og gør. Lad os derfor starte med en kort definition til de tre for nuværende mest tilgængelige værktøjer:

Robotic Process Automations (RPA) 	Machine Learning (ML) 	Bots 
Er softwareroboter, der udfører regelbaserede, og klart definerede rutineopgaver tidligere udført af et menneske.	Er algoritmer, der trænes op til at lære uden eksplicit at være blevet instrueret i en konkret opgave – dvs. lære baseret på erfaringer ligesom vi som mennesker gør.	Er software, der bruges til at kommunikere med brugere via tale og tekst.

Figur 2: Kort definition af de tre værktøjer



Her følger en mere uddybende beskrivelse af hvert af de tre værktøjer.

Robotic Process Automation (RPA)

RPA er softwareroboter, der erstatter arbejde, som tidligere er udført af et menneske. Dvs. der ikke er nogen fysiske robotter. Dog har en RPA-robot sit eget brugernavn og password til systemerne, som den arbejder i – forestil dig den som en 'virtuel kollega'.

Hvad kan det bruges til i den almene sektor?

Et godt eksempel fra den almene sektor, hvor RPA er relevant, er når kunder får et lejetilbud. Der får kunden mulighed for at sige ja eller nej til det konkrete tilbud. Begge svar giver en manuel registreringsopgave, som går på tværs af flere systemer. Dels kan beskeden modtages på flere måder – sms, mail,

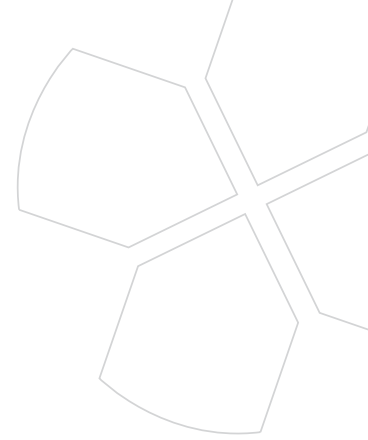
blanket fra hjemmeside etc. Derudover skal beskeden sagsbehandles i administrationssystemet og til slut i et sagsstyringssystem. Alt sammen noget, der er en simpel rutineopgave, som ikke beriges yderligere af, at et menneske udfører processen. Desværre er opgaven ikke altid tidskrævende nok eller har et stort nok omfang til, at det kan betale sig at lave et egentligt IT-projekt til at løse opgaven. Det vil være for dyrt at udvikle dette fx i UNIKs Bolig4 eller EG's EG Bolig. Men at udvikle denne løsning i et RPA-værktøj, er meget mindre omfattende. Derfor er dette et oplagt eksempel på en proces, som kan drage nytte af RPA. Robotten kan overvåge alle beskeder om ja/nej-svar på lejetilbud, dernæst behandle sagen og til slut markere den som afsluttet. Det kræver blot, at den er instrueret i dette fra start, og ved hvornår den skal lade en sag gå til manuel håndtering hos medarbejderen, fordi det er en 'særlig sag'.

Hvad er det bedst til?

Som sagt er RPA særligt anvendeligt til rutineopgaver. Særligt når data skal findes i flere forskellige systemer og derefter skal flyttes mellem systemer for, at en opgave kan udføres. Det er dog væsentligt at huske på, at der skal være en vis volumen i opgaven før, det kan betale sig at udvikle en robot til at løfte opgaven – volumen forstået bredt idet der både kan være mange gentagelser, der tager kort tid eller få gentagelser, der tager lang tid. Derudover kan RPA anvendes til at bygge 'broer' (kunstige API'er) mellem systemer enten som en midlertidig løsning ifm. hasteopgaver, eller som en prototype for at afklare om en ide har gang på jord. Derefter kan man overveje at erstatte RPA-løsningen med 'rigtig IT', hvis der er en business case til et IT-projekt.

Hvad kræver det af kompetencer?

Teknisk er RPA karakteriseret ved at være 'nemt' at udvikle ift. 'rigtig IT'. RPA udvikles ved at sætte forskellige aktiviteter fra det valgte værktøj sammen i en sekvens af aktiviteter, som er det man ønsker robotten skal udføre. Modsat skal 'rigtig IT' udvikles ved at skrive linjer af kode. Udvikling af RPA kræver dog en vis forståelse for opbygning af logiske flows, for at ens robotter bliver solide og driftssikre. Derudover adskiller det sig fra 'rigtig IT' ved at være 'ikke-invasivt' dvs. det arbejder ovenpå de eksisterende systemer præcis som en almindelig bruger. RPA adskiller sig fra kendte teknologier som fx makroer/VBA/scripts/screen scraping etc. ved at være styret fra et centralt kontrolcenter. I dette er der – i modsætning til kendte teknologier som makroer/VBA/scripts/screen scraping - altid fuld sporbarhed over, hvornår en robot har gjort hvad, hvad der har igangsat



den og i hvilke systemer den har arbejdet. Herudover kan RPA arbejde i alle type systemer, hvor fx makroer er bedst egnet til browsere. Der stopper forskellen også – for langt hen ad vejen er teknologien bagved præcis den samme. Populært sagt kan man sige, at RPA er gammel vin på nye flasker – hvor det ekstra man bl.a. får er fuld sporbarhed, reduktion af operationel risiko og øget brugervenlighed.

Hvad er begrænsningerne?

RPA kan således meget – men det kan ikke alt og er ingen mirakelkur mod dårlige processer. Fx er RPA alene anvendeligt til standard- og rutineprocesser, hvor der ikke skal 'tænkes' på nogen som helst måde. Man kan så at sige godt betragte en RPA-robot som værende dum som en dør! Eksempelvis vil en RPA-robot kunne gå i stykker, hvis en knap, der tidligere hed 'Send e-mail' omdøbes til

'Send mail'. Der skal altid være 100 procent match til dens instruktioner for, at den kan gå videre. Derudover er RPA ligeledes mest anvendeligt til kendte eksisterende processer frem for nye ukendte processer, da der er så mange afklaringer ifm. nye ukendte processer, at udviklingen af en RPA-robot bliver for dyr ift. gevinsterne.

Eksempel	Ja/nej til lejetilbud
Egnede processer	Rutineopgaver Flytte data mellem flere systeme Kendte veldefinerede processer
Krævende kompetencer	Forståelse for opbygning af logiske flows
Opmærksomhedspunkter	Ingen mirakelkur

Figur 3: Opsamling på intro til RPA

Machine Learning (ML)

Machine Learning (ML) handler om at give computere evnen til at lære uden eksplicit at være blevet programmeret til en opgave – dvs. lære baseret på erfaringer ligesom vi mennesker gør. Et populært eksempel til at forklare ML er at lave en computer, som kan spille computerspil. Hvis man skulle programmere en computer til dette, ville man skulle lave tusinder og atter tusinder linjer kode, der tager højde for alle de mulige træk, der er i et spil. En tæt på umulig opgave. Med ML laver man en algoritme, der bliver sat til at spille et spil. Efter mange forsøg – hvor den taber – begynder den at lære, hvad der er gode og dårlige træk. Men det eneste den har fået besked på – afhængigt af typen af spil - er, at den skal vinde.



Hvad kan det bruges til i den almene sektor?

Et godt eksempel fra den almene sektor er fakturahåndtering. I Domea.dk modtages over 100.000 fakturaer om året – en tung og tidskrævende opgave. I et fakturaflow vil en ML-algoritme kunne supplere eksisterende elektronisk fakturahåndtering samt scanningssystemer ved at hjælpe med at forudsige, hvor en faktura skal bogføres i økonomi-afdelingen. Dette gøres på baggrund af store mængder historisk data, der som en del af udviklingen læses ind i algoritmen. På baggrund af disse historiske data kan algoritmen forudsige, hvor den nye faktura skal bogføres – ganske enkelt fordi den ved hvor lignede fakturaer før er blevet bogført. Potentielt kan algoritmen også validere prisen for den modtagne ydelse ift. tidligere bogførte fakturaer og endda ift. aftalegrundlaget. Hvis den fin-

der for store afvigelser, kan den give besked herom. Derudover kunne algoritmen over tid udvides til at arbejde på nedbringelse af et stort problem i sektoren i form af dobbelt og endda tredobbelte betalinger af den samme faktura. Et skridt endnu videre kunne være at lade algoritmen rapportere, hvis vi over tid konsekvent bruger en bestemt leverandør selvom vi har bedre rammeaftaler med en tilsvarende leverandør på området. Alt i alt, bruge denne teknologi til at sikre, at der er bedre styring med et af de absolut største områder for potentielle effektiviseringer og dermed lavere husleje til beboerne. Et arbejde som ville tage mange arbejdstimer for en medarbejder.

Hvad er det bedst til?

ML kan bl.a. bruges til at hjælpe med beslutningsprocesser, kontroller, revisioner mv. hvor der er meget data. Denne data bruges til – fx inden for en given procentvis sikkerhed - at afgøre, hvad udfaldet af en given opgave skal være. I finanssektoren bruges det bl.a. til at finde korrumperte transaktioner for at afhjælpe snyd med fx kreditkort, samt til at vurdere kunders økonomi på et rent objektive grundlag. Derudover, kan ML også bruges til at sortere kundehenvendelser via mail således, at kunderne hurtigere dirigeres til den rette medarbejder.

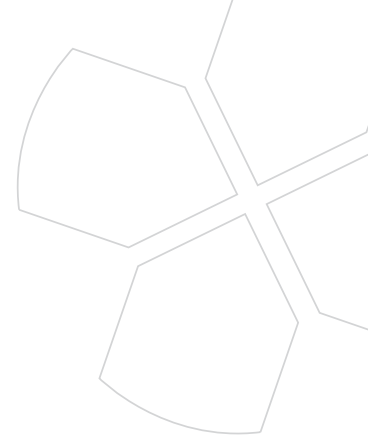
Hvad kræver det af kompetencer?

Teknisk er ML langt mere avanceret og krævende end RPA. Det kræver først og fremmest maskinkraft at udføre de mange simu-

leringer, der skal til for, at computeren 'lærer' det, som den skal lære. Derudover kræver det helt særlige kompetencer at sætte algoritmerne op. Endeligt kræver det, at man læser en ikke uvæsentlig mængde data ind og at denne data er struktureret på en særlig måde. Alt sammen noget, der kræver særlige datamodelleringskompetencer.

Hvad er begrænsningerne?

Én af de kendte udfordringer ved ML er, at det er 'black box', dvs. du kan få en algoritme, der er trænet så godt, at den træffer beslutninger, uden den 'almindelige' medarbejder kan redegøre for, hvorfor udfaldet af en sag blev som det blev. Derudover tager ML alle data for gode vare - også de forkerte! Der har været eksempler på ML-løsninger med værdipapirhandel baseret på nyheder,



hvor 'fake news' har gjort, at den har handlet direkte forkert. Endeligt kræver ML-implementationer store mængder af forholdsvis struktureret data for at kunne give en gevinst i hverdagen. Dvs. ML er kunstig intelligens på et meget tidligt stadie.

Eksempel	Egnede processer	Krævende kompetencer	Opmærksomhedspunkter
Fakturahåndtering Proaktiv styring af omkostninger til eksterne leverandører	Beslutningsprocesser Kontroller og revisioner Bearbejde store mængder data	Datamodellering	Potentiel 'black box' Accepterer alle data - også de forkerte Krav til struktureret data

Figur 4: Opsamling på intro til ML

Bots

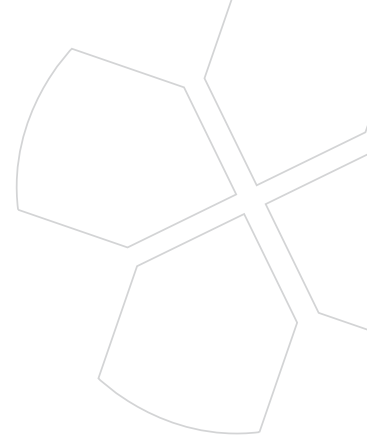
En naturlig forlængelse af ML er udviklingen af Bots. Også her er der tale om software, der bruges til at kommunikere med brugere via tale og tekst – igen ingen fysiske robotter. Bots er som RPA en gammel teknologi – mange kender IKEAs Chatbot Anna, der i mange år hjalp kunder på IKEAs hjemmeside. Forskellen på Anna og nutidens Bot-teknologier kan bedst forklares i et eksempel:

- Kunde: "Jeg vil gerne købe en rød sofa?"
- Anna: "Her er et link til alle vores røde sofaer: link"
- Kunde: "Nej jeg vil ikke købe en rød sofa alligevel"
- Anna: "Her er et link til alle vores røde sofaer: link"

I eksemplet forstår Anna ikke forskellen på 'vil' og 'vil ikke' så brugeren ender med det samme udfald. I dag er Bot-software udviklet (bl.a. vha. ML beskrevet ovenfor) til at fokusere på den underliggende 'hensigt' brugeren har og ikke enkelte ord, som Anna var. En Bot ville i dag have fanget forskellen og dermed givet et andet svar til spørgsmål 2 – fx "Hvad kan jeg så hjælpe dig med?".

Hvad kan det bruges til i den almene sektor?

Bots er særligt anvendeligt til fx at guide kunder videre i rutineprægede processer, fx i den almene sektor at booke en tid til at få lavet vandhanen, der drypper. Derudover kan de anvendes til interne supportfunktioner – hvor der ofte er mange henvendelser fx nyt kodeord, oplåsning af konti etc. I den almene sektor kunne et andet eksempel være, at en Bot hjælper kunder, der henvender sig for at



spørge om ting, som de kan finde svar på via en hjemmeside. Her kan en Bot hjælpe med at finde rundt i eksisterende forsøg på at give beboere mulighed for hjælp til selvhjælp. Dermed kan kunderne få hjælp 24-7-365 – også udenfor åbningstiderne.

Hvad er det bedst til?

Som eksemplerne ovenfor viser, så kan Bot teknologi bruges til mange forskellige ting – både i tekst og tale. Derfor er det svært at sige, hvad Bot teknologi er 'bedst' til. Det afhænger af den samlede proces, hvori teknologien indarbejdes. For Bot teknologi bliver i modsætning til RPA og ML faktisk oplevet af brugeren. Det betyder, at man skal tænke meget mere over, hvordan teknologien hænger sammen med andre systemer, services etc. I kundens samlede oplevelse.

Hvad kræver det af kompetencer?

Teknisk kræver de færreste Bot-programmer de helt store udviklerkompetencer. Som med RPA skal der som udgangspunkt ikke skrives egentlig kode, da der udvikles ved hjælp af forskellige aktiviteter mv. Dog kræver Bot-teknologi, som med ML, en vis kompetence ift. at kunne strukturere data (dvs. forudsigelse af relationen mellem spørgsmål/hensigt og svar/behov) samt som med RPA en vis forståelse for fornuftig opbygning af logiske flows. Derudover kræves kompetencer inden for kommunikation til 'kunder' således, at man tager højde for i hvilket sprog, der skal svares og hvordan kunden skal møde denne nye type mulighed for hjælp.

Hvad er begrænsningerne?

Bot-teknologi er stadig en 'ny' teknologi ift. praktisk implementering og kræver grundig overvejelse ift. påvirkningen på kundetil-

fredsheden inden implementering. Hvis en Bot ikke er lavet godt, med den rette 'persona' og reelt er en hjælp for brugeren vil det blot være et dyrt prestigeprojekt, der ikke

hjælper kunden med hurtigere, billigere eller bedre at få dækket sit behov og dermed få indfriet sine forventninger.

Eksempel	Egnede processer	Krævende kompetencer	Opmærksomhedspunkter
Tid til reparation i lejlighed Nr. på venteliste	Guide kunder Hjælp uden for åbningstider Interne support processer	Logisk opbygning af flows Strukturering af data Kundekommunikation	Få praktiske gode eksempler Stor risiko ift. kundetilfredshed

Figur 5: Opsamling på intro til Bots



Rørmærkning
udført af
Dansk Rørmærkning
EFTENVÆRME RETUR
FRA VÆR

Synergieffekter mellem de tre værktøjer

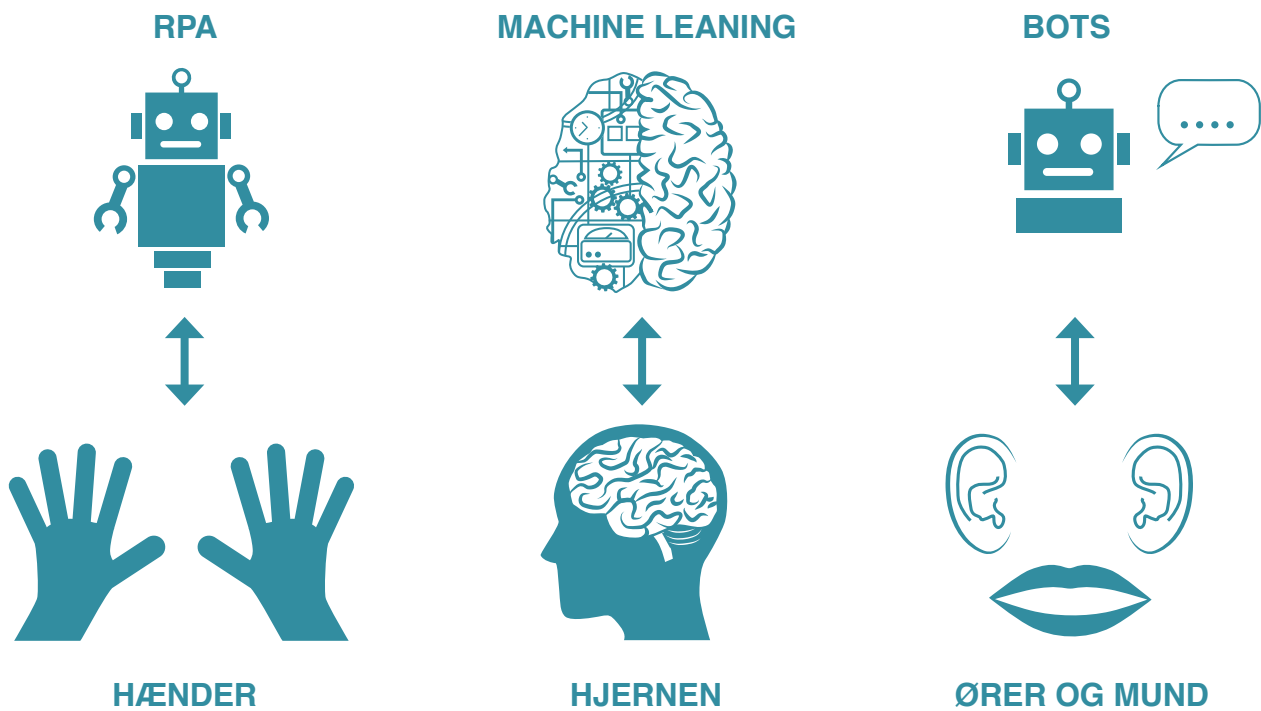
Nu har vi fået en kort intro til hvert af de tre værktøjer. For at samle op kan vi bruge en metafor ift. hvad vi kan bruge værktøjerne til hver for sig - se figur 6.

De tre introducerede værktøjer supplerer nogle af de evner, vi som mennesker har på nær øjnene og den mere usynlige ting - evnen til at koordinere hænder, hjerne, mund og ører baseret på tidligere erfaringer, mavefornemmelser, uskrevede regler etc.

For at opnå størst mulig værdi med disse værktøjer er det derfor essentielt, at de ses som nye former for ressourcer, som bruges i samarbejde med eksisterende ressourcer –

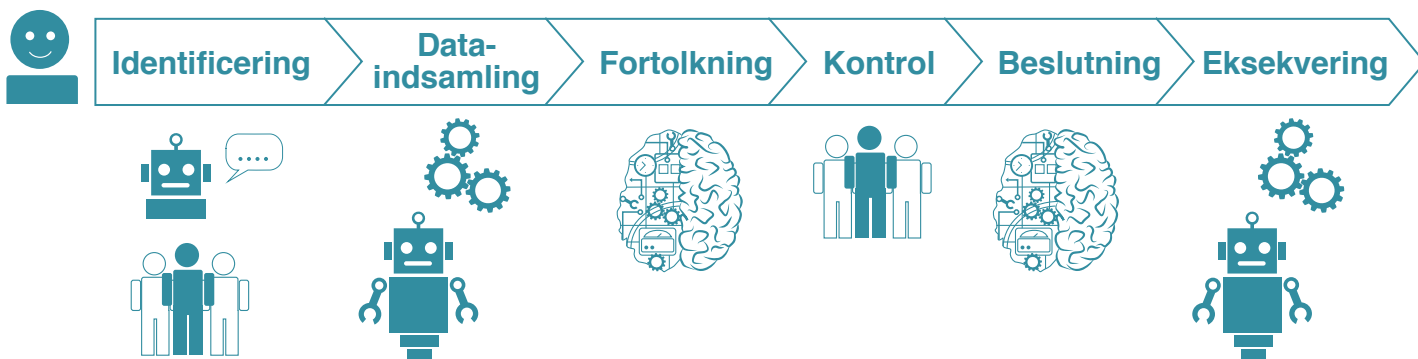
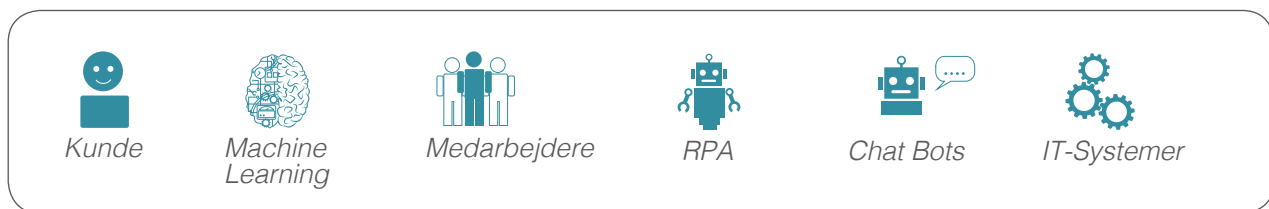
medarbejdere og eksisterende IT-systemer! Medarbejdere ser fx det, der stikker ud fra mængden på baggrund af deres 'sunde fornuft' og 'mavefornemmelse'. IT-systemerne er 'muskelkraften' når der skal masseproduceres – hvor de andre værktøjer er for langsomme eller for ustabile.

I figur 7 er et eksempel på, hvordan de forskellige ressourcer kan bruges i én samlet kunderejse. På den måde kan man øge kundetilfredsheden, øge effektiviteten og øge kvaliteten af leverancen:

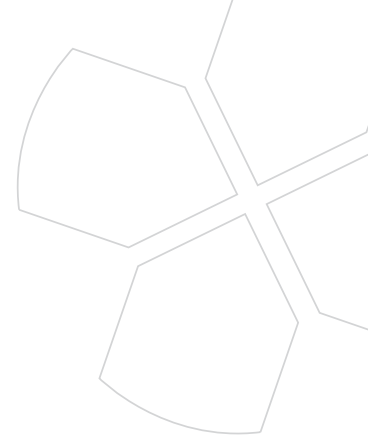


Figur 6 - Hvad svarer hvert værktøj til?

Typer af ressourcer



Figur 7: Samspil mellem eksisterende og nye ressourcer



Forbrugsregnskaber er et eksempel på en proces fra den almene sektor, som kan automatiseres i meget højere grad ved at bruge flere af de nye værktøjer sammen med eksisterende ressourcer. Der er input fra mange forskellige måler aflæsningsfirmaer, som skal læses ind til forskellige boligorganisationer og sendes til forskellige kunder. En Bot kan sættes op til at spørge efter måler aflæsningerne, når disse ikke er modtaget i rette tid. Når de er modtaget kan en ML-algoritme læse dem ind i IT-systemerne. Endeligt skal medarbejdere kontrollere, at processen er udført korrekt. Derefter kan RPA eksekvere og producere brevene til de enkelte kunder i IT-systemerne.

De tre teknologier beskrevet ovenfor rummer væsentlige potentialer hver især – men deres begrænsninger som enkeltstående værktøjer må ikke undervurderes: RPA er dum som en

dør. ML kræver store mængder struktureret historisk data. Endeligt er Bots baseret på statistisk data.

Skal man så vælge dem alle for at det giver mening? Nej! Man kan sagtens gå i gang med én af teknologierne som en start. Men det er væsentligt, at man så gør det i en begavet rækkefølge. Det vil være nærliggende at starte med RPA da dette kræver mindst mulige udviklerkompetencer, forandringsledelse, omkostninger etc. Derefter kommer Bots, hvor man skal bruge ca. de samme udviklerkompetencer som til RPA men langt mere ift. forandringsledelse, omkostninger til branding af ens Bot etc. Til slut kommer ML, som kræver helt andre udviklerkompetencer og evt. principielle diskussioner i virksomheden.

Kapitel 3

Potentialer

På baggrund af ovenstående introduktion til værktøjerne er det nu tid til at kigge på, hvad potentialerne er ved at tage disse værktøjer i brug.

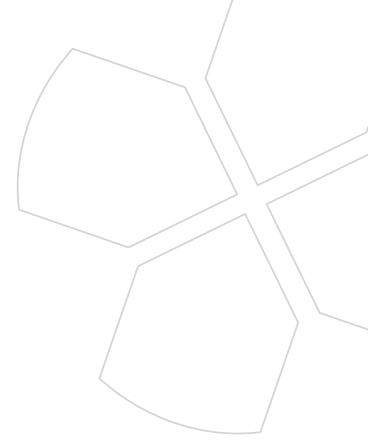
At lave et detaljeret overblik over hvilke potentialer, der er ved at tage værktøjerne i brug vil være en voldsomt stor og tidskrævende opgave, hvor værdien er svær at se. Derfor er det nødvendigt at nævne et par vilkår for de viste potentialer i det kommende afsnit.

Potentialerne beskrevet i dette hæfte:

- Er lavet på baggrund af erfaringer med potentialer fra andre sektorer lig den almene sektor samt bedste bud på baggrund af erfaringer med medarbejdere i branchen.

- Dækker alene den administrative del af processerne i den almene sektor. Altså ikke processer i ejendomsdriften, som fx græsslåning, hækkeklipping mv. Også her er der muligheder for effektiviseringer med nye teknologier, disse er ikke berørt i dette hæfte.
- Tager ikke højde for at, der er forskellige typer af boligorganisationer, der er forskellige og gør tingene forskelligt.

I det følgende beskrives de forskellige typer gevinster ved at automatisere, hvad der egner sig til automatisering, hvordan det identificeres samt et bedste bud på de nuværende potentialer i en virksomhed som Domea.dk.



Hvilke gevinster er der ved at automatisere?

Populært sagt kan man sige, at der er fire gevinstområder ved at automatisere, som hver især kan være drivkraften til at automatisere en administrativ proces. Dog skal man være opmærksom på altid at sikre en balance imellem de fire mulige gevinster, når man automatiserer: reduktion i omkostninger,

højere kvalitet, glattere kunder og medarbejdere samt reduktion i operationelle risici. Dvs. hvis den væsentligste drivkraft fx er reduktion af omkostninger, skal man sikre sig, at processen ikke forringer kundeoplevelsen, tilfredsheden blandt medarbejderne eller gør processen mere risikofyldt og dermed hæmmer kvaliteten.



Figur 8: Gevinster ved automatisering af administrative processer

Hvad og hvornår skal vi automatisere?

I definitionerne af de forskellige værktøjer har vi allerede set på, hvad de hver især kan. Dvs. populært sagt kan vi sige, at alt der ikke kræver intuition, mavefornemmelse, sund fornuft mv. kan automatiseres med ovennævnte tre værktøjer. Det kræver 'blot', at man kan definere, hvad der skal automatiseres. Det er her, problemet opstår. For meget ofte opdager man, at ingen rigtig ved, hvad der laves fra A-Z i en kunderejse. Hvem gør hvad? Hvorfor gør vi, som vi gør? Hvordan gør vi egentlig? Hvad skal vi gøre? Hvornår gør vi hvad? Med andre ord – værktøjer som disse belyser sårbarheden i processerne med en projektørs kraft. De helt essentielle svar på, hvad og hvornår man skal automatisere, afhænger derfor af om dine processer

i forvejen er optimerede eller ej. For hvis de er, ja så er det nemt at automatisere. Hvis de ikke er, ja så bliver det svært, langtrukket og dermed dyrt at automatisere dem.

I bilag 1 findes en oversigt over ni læringspunkter, der kan bruges til at undersøge, hvorvidt optimering eller automatisering er vejen frem.

Hvor meget kan automatiseres?

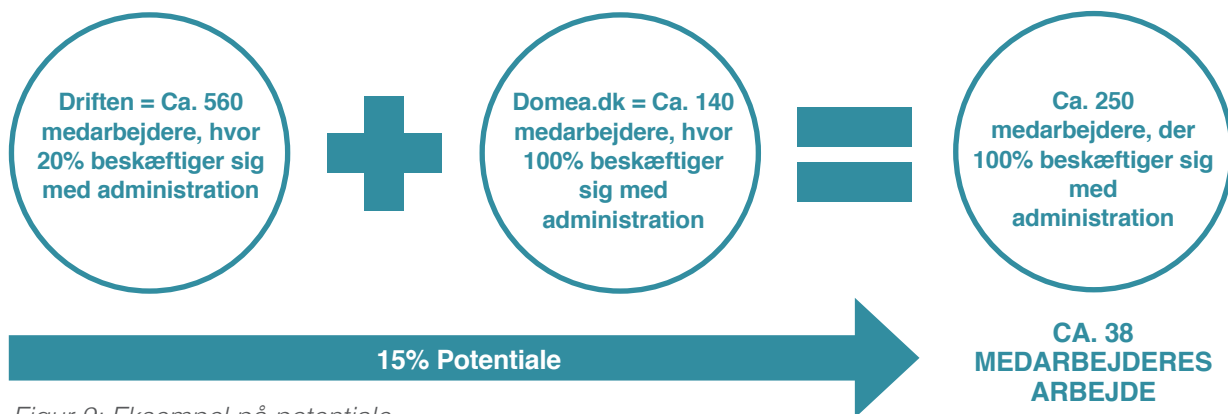
Det er bredt anerkendt, at der alene ved RPA er minimum 10-15 procent potentiale for besparelse i varierende grader på tværs af en organisation. Det svære er dog, at realiseringsgraden af det endelige potentiale er utrolig afhængigt af organisationers evne til at implementere fuldt ud og derefter sikre

gevinstrealisering. Hertil kommer lidt mere uklare potentialer ved ML og Bots grundet de manglende reelle erfaringer hermed endnu – de givne potentialer kommer i tillæg til de potentielle 10-15 procent.

I dette hæfte regner vi derfor med, at der er 15 procent fuldt realiserbart potentiale ved at

ibrugtage alle tre værktøjer. Det er det bedste bud på nuværende tidspunkt.

Bruger vi derefter Domea.dk som eksempel, vil det give et potentiale for at automatisere ca. 38 medarbejders arbejde. Alt andet lige er dette et højt men også realistisk tal, hvis man formår at ibrugtage alle tre værktøjer i sammenhæng med hinanden.



Figur 9: Eksempel på potentiale

Det største udestående spørgsmål er, hvorvidt et antal som 38 medarbejdere kan realiseres? Vil det være muligt at nedlægge disse stillinger, eller vil det kræve en (voldsomt) øget aktivitet ved fx tilgang af nye kunder for at kunne gevinstrealisere disse automatiseringer? Dernæst kommer spørgsmålet om, hvad koster det her? Er det muligt for en virksomhed som Domea.dk og andre i den almene sektor at ibrugtage værktøjer som disse på en måde, der (også på kort sigt) demonstrerer en positiv business case?

Det første spørgsmål omkring gevinstrealisering, er et svært og stort spørgsmål. Særligt set i lyset af, at mange af de processer, der er egnet til værktøjer som disse, spredt sig på mange forskellige medarbejdere i en organisation – det drejer sig måske ti min. hos én medarbejder, to timer hos en anden og in-tet hos en tredje. Hvordan kan man i praksis

gevinstrealisere en femtedel medarbejder? Overvejelser som disse kræver nogle principielle diskussioner og beslutninger omkring værktøjerne, før man kan sige noget endeligt omkring, hvad potentialet reelt er – *dvs. hvilket potentiale kan rent faktisk realiseres?*

Det næste spørgsmål omkring omkostninger er på samme måde svært og stort – dog mere konkret. Her drejer det sig i højere grad om klassiske overvejelser omkring balancen imellem tre ting: hurtigt, billigt og godt! Du kan aldrig få alle tre ting på samme tid. Man kan fx sagtens meget hurtigt og billigt komme i gang med både RPA, Bots og ML. Kvaliteten bliver også derefter. Der findes gratis applikationer til alle tre værktøjer, der frit kan downloades. Her kan særligt nævnes, at når man som den almene sektor er non-profit, så kan man ofte få rabat på sine licenser – særligt blandt internationale firmaer. Problemet



med de gratis værktøjer er, at man fx ved RPA ikke får kontrolcentret med. Ved Bots vil man opleve, at de gratis versioner ikke i udpræget grad understøtter det danske sprog.



Endeligt ved ML vil man opdage, at man alligevel skal ud og købe maskinkraft til at kunne eksekvere de mange simuleringer. Man kan derfor med denne måde hurtigt ende med en stor mængde automatiserede processer, hvor den operationelle risiko er enorm: Hvor meget har man så reelt sparet den dag, man står med en medarbejder, der har sagt op, og ingen andre ved, hvordan tingene virker? Eller den dag revisionen opdager, at man har bygget sine RPA-robotter på en måde, så de gemmer al persondata i loggen og dermed ikke overholder Persondataforordningen? Begge dele er noget der kan undgås, hvis man vælger det rette set-up.

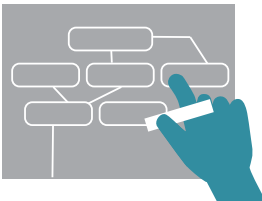



Figur 10: Den svære balance mellem godt, hurtigt og billigt

Kapitel 4

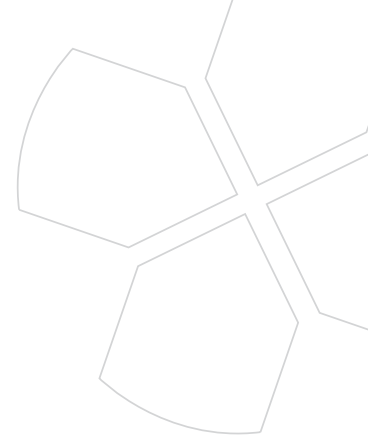
Muligheder for ibrugtagning

Når vi skal kigge på, hvad det vil koste at ibrugtage de tre værktøjer, er det nødvendigt at se på de forskellige muligheder, vi

kan tage det i brug på. Som minimum er der fire muligheder:

Mulighed 1 - Den fulde pakke 	Mulighed 2 - Outsource 	Mulighed 3 - Partnerskab på tværs af sektoren 	Mulighed 4 - Vent 
Opbyg afdeling med kompetencer og licenser internt.	Køb automatisering af de enkelte, egnede processer ad hoc som en service ude i byen, hvor eksterne har ansvar for kompetencer og licenser.	Lav et partnerskab med andre i sektoren, så kompetencer og omkostninger kan deles på tværs.	Se tiden an og fokuser for nu på fuld implementering og udnyttelse af eksisterende ressourcer i form af træning af medarbejdere og udnyttelse af eksisterende IT, fx UNIKs Bolig4 eller EG's EG Bolig.

Figur 11: Introduktion til de fire muligheder



Hvordan finder man så ud af hvilken mulighed, der er den rette for én? I bilag 2 er vedlagt fem overordnede spørgsmål, som man kan starte med at svare på samt en step by step-liste ift. at kigge på, hvilke leverandører, der findes til hver af de fire muligheder, samt hvad det cirka kommer til at koste.

Nedenfor følger en nærmere beskrivelse af hver af de fire muligheder. Hvilken der er den rette for den enkelte virksomhed, er en individuel vurdering.

De fem overordnede spørgsmål og step by step-liste i bilag 2 er et nødvendigt udgangspunkt for at træffe en beslutning på et oplyst grundlag.

Konkret tilbud fra KPMG NewTech

Som supplement til dette hæfte er der i samarbejde med KPMG NewTech - én udvalgt leverandør blandt mange - udarbejdet et tilbud på de tre første muligheder. Disse tilbud udleveres direkte af KPMG efter særskilt henvendelse til DK-FMAImenNewtech@kpmg.com

Se bilag 3 under publikationer på AlmenNets hjemmeside.

Mulighed 1 - Den fulde pakke

Her er der tale om en klassisk model, hvor nye kompetencer bygges op i en ny afdeling i virksomheden. Denne kræver, at der opbygges en intern afdeling med ressourcer, som kan arbejde med hver af de tre værktøjer. Dvs. både på den tekniske side ift. at udvikle de automatiserede processer samt den funktionelle side ift. at kunne identificere, dokumentere og implementere de automatiserede processer.

Som nævnt kan man starte med at implementere ét af værktøjerne og implementere de næste derefter. Den naturlige rækkefølge er RPA, Bots og til slut ML. Denne pointe er særlig relevant i den almene sektor, hvor en investering i alene ét af disse tre værktøjer vil være meget betydelig. At gå med alle tre på én gang virker tæt på urealistisk.

Softwaren kan som udgangspunkt både ligge 'in-house' eller eksternt (fx i skyen). Dette kræver en beslutning om IT-infrastruktur, som ikke vedrører dagligdagen med at automatisere processerne og derfor ikke er beskrevet yderligere i dette hæfte.

Fordelen og ulempen ved denne mulighed er den samme – man er herre i eget hus. Dvs. du bestemmer selv alt (leverandører, opgraderinger, infrastruktur, metoder, prioritering etc.), på den anden side skal du også sørge for alt selv. Det kan meget hurtigt gå hen og blive en dyr fornøjelse. Derudover sikrer du også, at kompetencerne bliver internt i din organisation, hvilket er værdifuldt når der skal vedligeholdes og videreudvikles. Spørgsmålet vil så være: Er det pengene værd? Vil der hurtigt nok komme sorte tal på bundlinjen på baggrund af automatiseringerne?



Af væsentligste risici ved denne mulighed kan nævnes:

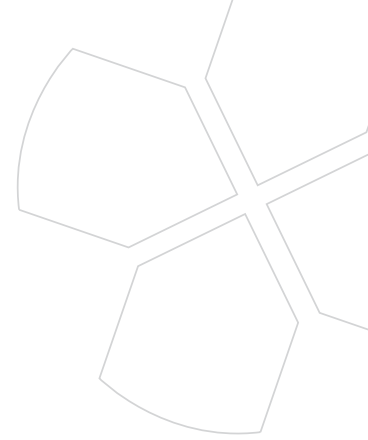
- Høje etableringsomkostninger, hvis det skal gøres rigtigt med kontrolcenter etc.
- Stor operationel risiko, hvis man går med en 'cowboy-løsning' uden kontrolcenter etc.
- Personafhængighed til nøgleressourcer, der opbygger 'hot skills' og dermed udgør en risiko, hvis de siger op.
- 'Tvangsægteskab' med én leverandør af licenser og høje omkostninger forbundet med et skifte.

Hvad koster denne model? Se figur 12 for, hvad det kræver. Prisen varierer enormt afhængig af krav til kvalitet vs. tid vs. pris.

Virksomheder der har valgt varianter af denne model, er bl.a. TDC, Københavns Kommune, Nykredit og Danske Bank.

Opstartsomkostninger	Løbende omkostninger pr. år
Konsulenthjælp til opstart og oplæring i valgt værktøj	RPA/Bot/ML-udvikler
Intern projekttid (Projektledelse, IT, forretningsanalytiker, styregruppe etc.)	RPA/Bot/ML-forretningsanalytiker
	Teamleder/spillende træner
	IT-sikkerhed/infrastruktur-ressourcer
	Licenser
Guesstimate: <ul style="list-style-type: none"> • 500.000-1.500.000 kr. til konsulenter afhængig af antallet af værktøjer • 250.000-750.000 til intern projekttid afhængig af antallet af værktøjer 	Guesstimate: <ul style="list-style-type: none"> • 500.000-1.000.000 kr. pr. år til licenser og udstyr afhængig af antallet af værktøjer • 2,5-5,5 mio. pr. år til lønninger, investeringer og kompetenceudvikling afhængig af antallet af værktøjer

Figur 12: Økonomi for mulighed 1



Mulighed 2 - Outsource

Outsourcing er en markant anderledes mulighed. I stedet for at opbygge alle kompetencer selv købes al automatisering ude i byen hos en valgt samarbejdspartner. Præcis som hvis du fx outsourcer IT-support, kantinedrift, rengøring eller lignende. Det 'eneste', man selv skal lave er:

- Identificere og optimere processer til automatisering.
- Indmelde processer egnet til automatisering til samarbejdspartner.
- Bistå samarbejdspartner med faglige/forretningsmæssige udfordringer i udviklingsforløbet.
- Teste leverancen før den tages i brug.

- Løbende overvåge og foreslå optimeringer til den automatiserede proces.

Således kræves ingen udviklerkompetencer internt, og langt hen af vejen vil man kunne gå i gang med denne mulighed uden at rekruttere nye medarbejdere. Træning og uddannelse i samarbejde med den valgte samarbejdspartner er tilstrækkeligt. Denne mulighed kræver således primært, at man finder en leverandør, som man kan forestille sig at have en god samarbejdsrelation med over en længere periode. Samt at man kan lave et aftalegrundlag, som man over en relativt kort periode kan se en positiv business case i.

Også her er det muligt at starte med at implementere ét af værktøjerne og tage de næste derefter. Her er det dog nemmere at komme i gang med alle tre værktøjer end i mulighed 1. Dette skyldes, at den valgte samarbejdspart-

ner allerede har kompetencer ansat til at kunne arbejde med alle tre værktøjer.

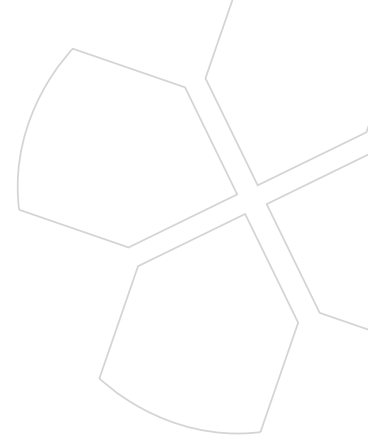
Den oplagte fordel ved mulighed 2 er, at man ikke skal foretage en stor risikofyldt investering ved at ansætte medarbejdere, uddanne og træne disse samt endeligt opsætte og vedligeholde en fuld IT-infrastruktur under værktøjerne. Ulempen er derimod, at den fleksibilitet, der ligger i denne mulighed kommer med en vis regning. Hvor risikoen i mulighed 1 primært ligger hos én selv, ligger den i denne primært hos den valgte samarbejdspartner. Denne risiko tager de sig naturligvis betalt for.

Af væsentligste risici er det derfor oplagt at nævne følgende:

- Mellemniveau af etableringsomkostninger – primært konsulenttimer og licenser.

- Høje løbende omkostninger til samarbejdspartner ifm. deres varetagelse af drift, vedligeholdelse mv.
- Ukendt samlet potentiale i hele ens virksomhed gør business casen svær at overskue over tid.
- 'Tvangsægteskab' med én leverandør af licenser og høje omkostninger forbundet med et skifte.
- Kompetencer forankres hos en leverandør og ikke internt i organisationen.

Spørgsmålet er, hvad denne konkret vil koste. Se figur 13 for, hvad der skal investeres. Igen kan priserne variere enormt afhængig af krav til kvalitet vs. tid vs. pris.

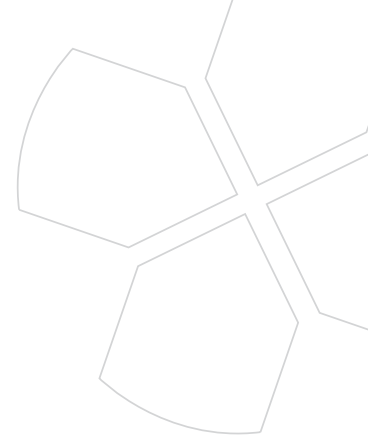


Opstartsomkostninger	Løbende omkostninger pr. år
Konsulenthjælp til opstart og opsætning af IT-infrastruktur	Forretningsanalytikere fra forretningsenheder ift. identificering/optimering/indmelding/sparring/testing/overvågning
Intern projekttid (Projektledelse, IT, forretningsanalytiker, styregruppe etc.)	Support til samarbejdspartner ift. IT-sikkerhed/infrastruktur-ressourcer
	Betaling pr. automatiseret proces
	Licenser
Guesstimate: <ul style="list-style-type: none">• 250.000-500.000 kr. til konsulenter afhængig af antallet af værktøjer• 250.000-500.000 til intern projekttid afhængig af antallet af værktøjer	Guesstimate: <ul style="list-style-type: none">• 500.000-XX kr. pr. år til licenser og betaling pr. automatiseret proces afhængig af antallet af processer• 1,5-2,5 mio. pr. år til lønninger, investeringer og kompetenceudvikling afhængig af antallet af værktøjer samt automatiserede processer

Figur 13: Økonomi for mulighed 2

Mulighed 2 er en ny model, som først lige er begyndt at dukke op på markedet. Der er derfor ikke mange referencekunder at henvise til eller søge inspiration fra. Den er vigtig at nævne, da årsagerne til, at den begynder at dukke op er, at de virksomheder, der har været i gang med mulighed 1 i mere end to år indser, at det er svært at få 'sorte' tal på bundlinjen. Efter kort tid bliver der så stor en driftsopgave i at vedligeholde processer og infrastruktur, at business casen ikke holder. Ideen i mulighed 2 er derfor en tankegang baseret på stordriftsfordele præcis som med al anden outsourcing. Hvor en samarbejdspartner gør sig ekstremt effektiv til denne specifikke ydelse og dermed kan bære en opgave, som man ikke kan løfte

selv. Pointen om udfordringen med at opnå stordriftsfordele er særlig relevant for den almene sektor, hvor der er utrolig mange små og mellemstore selskaber, som vil have stor gavn af at dele opgaven med en professionel samarbejdspartner.



Mulighed 3 – Partnerskab på tværs af sektoren

Denne model er inspireret af eksempler fra andre brancher, hvor man går sammen om at skabe noget, som ingen kan gøre alene, og som åbenlyst vil gavne alle. Et såkaldt joint venture. Et sådant samarbejde betyder, at en eller flere virksomheder samler deres ressourcer og kompetencer for bedre at være i stand til at nå et mål. Klassiske eksempler på joint ventures er ekspansioner, udnyttelse af ny teknologi eller udvikling af nye produkter. Er et joint ventures i den almene sektor ift. at tage værktøjer til automatisering af forretningsprocesser er måske vejen frem?

Nogle få af de større organisationer i den almene sektor kunne måske godt alene forløse deres eget potentiale ved at automatisere forretningsprocesser. Spørgsmålet er, hvor

længe det ville tage dem at få sorte tal på bundlinjen efter så stor en investering? Med et joint venture på tværs af sektoren får alle adgang til flere og fælles ressourcer, deraf større kapacitet og ekspertise inden for et specifikt område. Alt andet lige må det give anledning til at alle hurtigere, bedre og billigere får gevinst af deres investering.

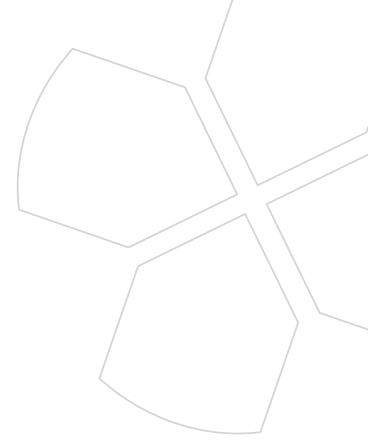
To eksempler fra fx finanssektoren er bankcentralerne (BEC, SDC og Bankdata), der opstod tilbage i 1960'erne da EDB skulle tages i brug og Mobilepay i 2010'erne da mobilbetalinger skulle startes op. Begge viser, at en sektor – med forskellige omveje – gik sammen om at knække koden. Dette giver mening fordi investeringen er så stor, samt de åbenlyse synergieffekter, der er ved at gå sammen på tværs af en branche. Hver virksomhed har sin force, sit fokus – hvis flere går sammen om opgaven, opstår der enor-

me synergier. I den almene sektor vil det være oplagt at gøre dette ift. disse værktøjer – ingen i branchen har automatisering af forretningsprocesser som sin kerneydelse. Dermed opnås ingen særlige fordele ved at være firstmover på ny teknologi. Til gengæld er der enormt potentiale ved at arbejde sammen om udviklingen af værktøjerne.

Denne mulighed er dog den sværeste at beskrive, fordi den kan tage form på utrolig mange måder. Her er blot tre eksempler, som med fordel kan drøftes på tværs af sektoren:

- **Opret en selvstændig juridisk enhed, der leverer til alle i sektoren 'As-a-Service'**
Dette bygger på en kombination af mulighed 1 og 2 beskrevet tidligere. Her er tanken, at i stedet for at købe leverancerne ude i byen hos en leverandør, der alt andet lige har profit for øje, så laver man i branchen et fælles selskab, som drives

som non-profit (Dette er dog ikke muligt med den nuværende lovgivning, hvor det ikke er tilladt administrationsselskaber at købe og sælge ydelser indbyrdes). I dette selskab ansættes de nødvendige ressourcer til at honorere efterspørgslen fra de enkelte selskaber, der er med i partnerskabet. Der betales fx efter medgået tid således, at man betaler for, hvad man får. Præcis som hvis man købte det ude i byen hos en ekstern leverandør. Endvidere vil fordelene ved dette være, at man har udviklere, som kender sektorens processer, systemer, termer mv. Alt andet lige en stor fordel ift. at sikre en effektiv og kompetent udviklingsproces. Der har tidligere i sektoren været eksempler på lignende samarbejder fx Boligbutikken, fællesudlejning mv.



- **Outsource til samarbejdspartner, der leverer samlet til alle i sektoren As-a-Service**
Denne bygger på mulighed 2 kombineret med ideen om, at det er muligt at lave en bedre aftale med en samarbejdspartner, hvis flere i sektoren indgår i en fælles løsning. Dvs. her er man organisatorisk forankret hos sig selv, og der laves en proces samt en governance, der styrer, hvordan alle i partnerskabet samarbejder med den valgte leverandør.
- **Opret fælles fagligt netværk til vidensdeling etc.**
Her er tale om den mindst invasive af de tre mulige forslag til samarbejde. Her er alene tale om ERFA på detailniveau. Det vil givetvis være muligt at blive en del af allerede eksisterende netværk på tværs af sektorer, der er blevet oprettet siden brugen af disse værktøjer for alvor tog fart i starten af 2015.

Risici ved alle varianter af denne mulighed afhænger af, hvilken konstellation man vælger. Men det er uhyre vigtigt at sikre sig, at man laver en konstruktion, som kan fungere i hverdagen for de mennesker, der operationelt skal arbejde med den. Dvs. den må ikke blive topstyret eller være præget af at være et prestigeprojekt. Formålet skal være at udrette konkrete resultater på det operationelle plan ift. de fælles rammebetingelser for sektoren omkring regulering, effektivisering, digitalisering og konkurrencesituationen.

Økonomi er ikke beskrevet i denne mulighed, da det i høj grad vil være afhængigt af, hvilken konstellation man vælger.

Mulighed 4 - Vent

Den fjerde mulighed er at vente og se tiden an. Er disse værktøjer virkelig realistiske for en sektor som den almene på nuværende tidspunkt? Er det virkelig her sektoren skal rette sit fokus lige nu? Er det virkelig ikke mange andre og mere lavt hængende frugter, man burde starte med?

Rammebetingelserne i den almene sektor, omkring øget regulering, krav om effektiviseringer, øget digitalisering samt den generelle konkurrencesituation, kan løses på mange måder. Der er allerede megen systemunderstøttelse, men det er oplagt at undersøge om den eksisterende systemunderstøttelse udnyttes til fulde. Har man ved at kigge på disse værktøjer for stor fokus på,

hvordan nye systemer er midlet til at opnå sit mål fremfor, hvad det underliggende behov reelt er? Kan man ikke forestille sig, at man i stedet kan opnå sit mål ved at arbejde med sine processer, og få rystet posen ift. hvordan man 'plejer' at gøre tingene? Eller at man undersøger, om de medarbejdere, der i dag arbejder med nuværende systemer og processer i tilstrækkelig grad er uddannede og trænede? Langt hen ad vejen ville man kunne opnå meget store gevinster ved at fokusere på at svare på disse spørgsmål. Efter noget tid kan det igen være nærliggende at kigge på værktøjer som RPA, ML og Bots. Måske omkostningerne til værktøjerne til den tid har nået et niveau, hvor det er nemmere at gå til for den almene sektor. Den væsentligste risiko ved mulighed 4 er, at hvis man venter for længe, så risikerer



sektoren som helhed at blive kørt over. På nuværende tidspunkt har fx finanssektoren allerede været i gang i tre år, så at gå i gang nu er allerede bølge to. Det gør, at man slipper for at lave alle de dyre fejl, som bølge ét lavede. På den anden side, får man lov til at betale for, at man nu får et mere modent produkt.

Denne mulighed beskrives ikke yderligere i detaljer ift. økonomi mv., da den vil være meget virksomhedsspecifik.

Kapitel 5

Anbefaling til den almene sektor

Efter at have været rundt om teknologierne, potentialer og muligheder for realisering danner der sig et billede, hvorpå en anbefaling til den almene sektor kan bygge. Det største spørgsmål er – vil vi gøre dette hver for sig eller stå sammen som sektor? På den fælles workshop hos AlmenNet den 3. september 2018 var netop dette spørgsmål til debat blandt en række deltagere fra udvalgte boligorganisationer.

Der var i gruppen bred enighed om, at en variant af mulighed 3 er vejen frem. Hvor vidtrækkende den skal være er det svære spørgsmål? Der synes at være to muligheder, hvor den ene er nem at gå til og den anden kræver væsentlig mere. Det væsentligste er, at der på workshoppen blev nedsat en gruppe, som arbejder videre med spørgsmålet samt inddragelse af en bredere kreds af boligorganisationer for at finde den rette model.

Den 'nemme' - Alle gør det hver især og deler viden på tværs

Der er allerede organisationer i sektoren, som er gået i gang med en variation af mulighed 1. Andre overvejer at gøre det samme, mens andre er i venteposition. Dog var der bred enighed om, at der skal oprettes et fælles netværk, som skal arbejde med, at der deles viden på tværs. Eksempler på viden, som deles, kunne være, hvilke processer der arbejdes med, hvilke teknologier man har valgt, omkostninger til leverandører samt oprettelse af fælles uddannelsesdage på tværs af organisationer.

Denne mulighed er nem at gå til, fordi den ikke kræver, at nogen afgiver fleksibilitet eller frihed ift. at gøre det på den måde, som de hver især ønsker. Fx ift. valg af software, leverandører, organisation, hastighed af im-



plementering etc. Samtidig 'koster' det ikke andet end tid, at indgå i et netværk, der deler viden på tværs.

Udfordringen med denne model er, at de 'små' organisationer får svært ved at komme i gang med teknologierne. De har hverken økonomien til at bære de initiale investeringer eller volumen i deres processer til at bære en business case på sigt. Derudover, opnår man ikke den stordriftsfordel et fælles teknologivalg fx kunne bidrage med ved at muliggøre billigere indkøb af licenser, konsulenttimer, uddannelse etc.

Den 'svære' – Vi slår os sammen og løfter i flok

En gruppe af de i sektoren, som bruger EG's EG Bolig som deres kernesystem har et samarbejde, der kan tjene som inspiration til, hvordan det for alvor vil give gevinst at slå sig sammen og løfte i flok. I EG-samarbejdet er der fælles front ift. samarbejdet med leverandøren, og der betales i fællesskab til de omkostninger, der er forbundet med fællesskabets opgave.

Denne mulighed ville dermed gøre det muligt at dele viden, men også at sikre stordriftsfordele i form af fx billigere indkøb af licenser, konsulenttimer, uddannelse etc. Det svære vil være at blive enige om fælles systemvalg, samt at sikre, at alle i fællesskabet udvikler på en måde således, at udvikling kan deles på tværs. Det vil også være en mulighed at

lave et samarbejde, med en undergruppe for hvert af de store kernesystemer; UNIK og EG. Dette vil være oplagt idet, at det på områder som økonomi vil være nemmest at dele udvikling med andre, som bruger samme system som en selv. På andre områder som fx kundehenvendelser vil det være muligt at dele med alle.

Udfordringen med at vælge mellem den 'nemme' og den 'svære' anbefaling er, at nogle allerede er gået i gang og dermed har valgt software til fx RPA. Skal alle andre så vælge den samme leverandør eller skal de andre i fællesskab vælge en anden leverandør? Dermed er det sværeste ved denne anbefaling, at den kræver, at mange organisationer bliver enige om en model, på en måde så det ikke sagtner farten alt for meget for alle og nok særligt for dem, som allerede er gået i gang.

Som konklusion kan man derfor sige, at denne anbefaling kræver velvilje og et reelt ønske om samarbejde fra sektoren. Dette kan også være en oplagt mulighed for at inspirere til lignende samarbejder på andre områder, som ikke er kerneydelsen – fx IT, HR, jura, løn etc.



Referencer

- For mere information om RPA se artikler fra Mary C. Lacity og Leslie P. Wilcocks fra LSE
- For mere information om ML se bl.a. bogen "Machine Learning for dummies"
- Best Practice erfaringer stammer bl.a. fra udgivelser af Accenture, KPMG, McKinsey, Gartner, Forrester etc.
- Af eksempler med konkrete erfaringer i Danmark kan nævnes følgende implementeringspartnere: KPMG, Carve Consulting, SmartRPA, Accenture, Deloitte, Ernst & Young etc.
- Følgende RPA-værktøjer er dominerende på nuværende tidspunkt: UiPath, Kapow, BluePrism, Automation Anywhere etc. Se i øvrigt Gartner og Forrester for opdaterede overblik over implementeringspartnere og værktøjer til ML og Bots.

Bilag

Bilag 1

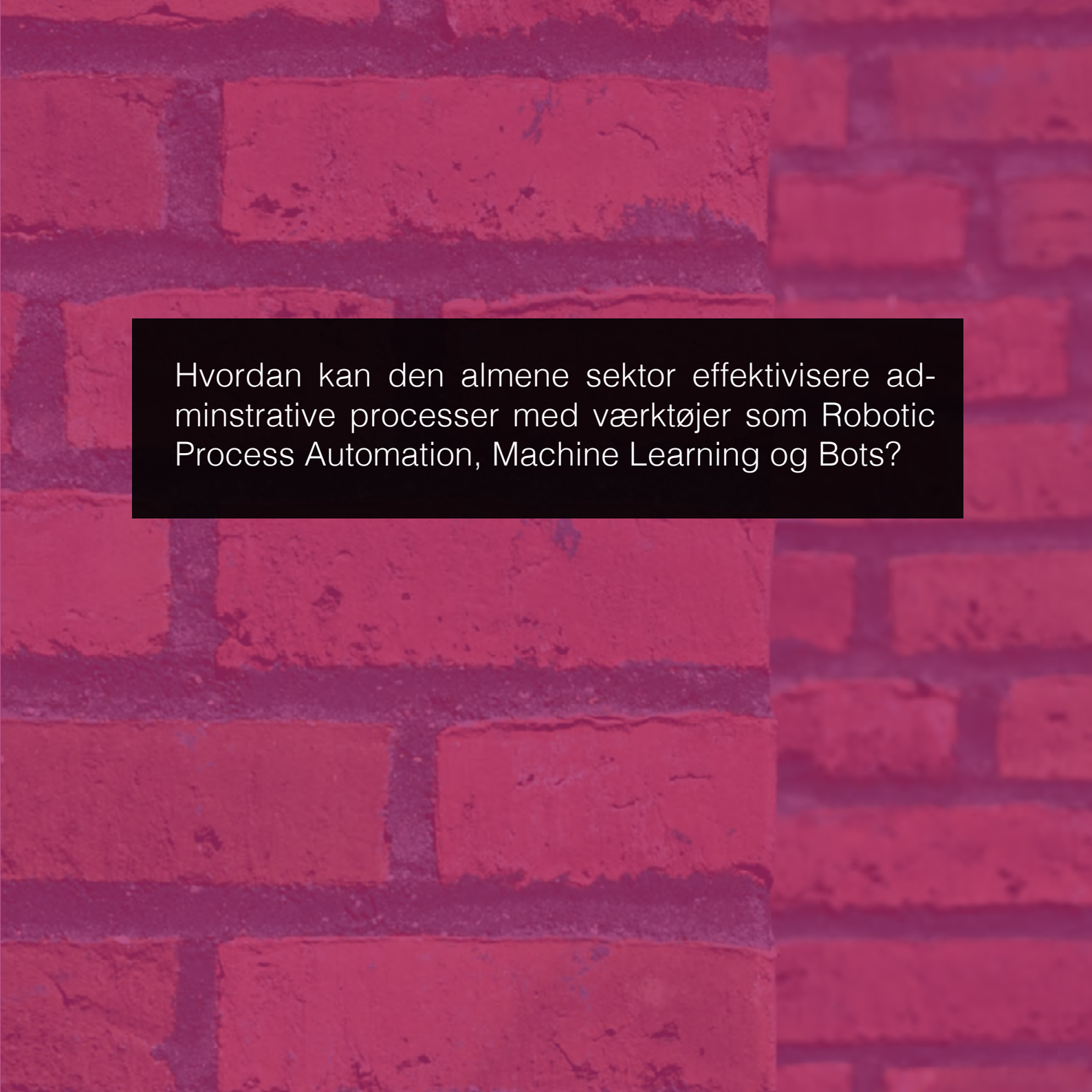
Optimering vs. automatisering - 9 læringspunkter

Bilag 2

Kom i gang – spørgeguide og step by step-liste

Bilag 3

Tilbud fra KPMG NewTech



Hvordan kan den almene sektor effektivisere administrative processer med værktøjer som Robotic Process Automation, Machine Learning og Bots?