

INTERVIEWS | 17 DECEMBER 2020

FRANK DE JONGE (DJI): “WE HEBBEN MET RPA 15.000 UREN VRIJGESPEELD”

Auteur: Jip Olierook MSc RO CIA

Beeld: A. Walvisch

Leestijd: 8 min



Frank de Jonge, de algemeen directeur van het Shared Service Center (SSC) van de Dienst Justitiële inrichtingen (DJI), vertelt over zijn ervaringen met de invoering van robotic process automation (RPA), de ongekende toegevoegde waarde die het levert en de aandachtspunten waar gebruiker en auditor waakzaam voor moeten zijn.

Wat is het SSC DJI?

“In 2005 zijn we opgericht als dienstverlener voor de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). DJI is een agentschap van het ministerie van Justitie en Veiligheid dat namens de minister straffen en vrijheidsbenemende maatregelen uitvoert. Dit gebeurt binnen penitentiaire inrichtingen, justitiële jeugdinrichtingen, forensische zorginstellingen en detentiecentra. Het SSC is gevormd vanuit de diverse ondersteunende diensten van de decentrale inrichtingen, instellingen en centra. Deze zijn centraal ondergebracht binnen een afzonderlijke organisatie. Dit is gefaseerd gegaan, zowel qua regio als qua type diensten. Zo zijn we inmiddels één SSC, waar er voorheen nog vijf SSC's waren. Ook zijn we gestart met de disciplines

AUDIT

MAGAZINE

financiën en human resources, waarna de overige diensten volgden.

Hoewel het SSC nog steeds onder DJI valt, werken we ook steeds meer voor andere klanten. We zien dat er binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid, maar ook binnen andere onderdelen van het Rijk, steeds meer 'geshared' wordt. Steeds meer diensten worden uitbesteed aan andere overheidsonderdelen. Momenteel werken wij voor veertien klanten, waaronder de Immigratie- en Naturalisatiedienst, het Openbaar Ministerie, het Nederlands Forensisch Instituut, de Dienst Justis en de Justitiële Informatiedienst."

Welke diensten worden geleverd en wat zijn de volumes?

"Wij leveren producten en diensten op de gebieden: financiën, human resources, inkoop, facilitair en project- en programmamanagement. Onze diensten beslaan dus bijna alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Een uitzondering betreft de dienstverlening op het gebied van ICT. Dit wordt nog verzorgd door een apart shared service center: het SSC-I. We merken echter wel dat ICT steeds meer onderdeel wordt van onze werkzaamheden, waar RPA natuurlijk een goed voorbeeld van is. We handelen enorme volumes aan productie af. Deze omvang maakt RPA ook zo interessant voor ons. We verwerken meer dan 200.000 facturen per jaar en de verwachting is dat dit het komende jaar groeit naar bijna 300.000. We verrichten voor onze klanten circa 50.000 inkopen per jaar. Op hr-gebied verzorgen wij jaarlijks 2000 wervingstrajecten voor onze klanten en we verwerken circa 350.000 mutaties op rekening courant van gedetineerden. Totaal verrichten wij werkzaamheden voor circa 50 locaties. Gezien de grote volumes heeft alles wat wij robotiseren grote impact. Het SSC is van origine opgericht met het oog op kostenbesparing en kwaliteitsverhoging. Oftewel, zoveel mogelijk werk doen met dezelfde middelen en daarbij de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Hoe meer bulkwerk we kunnen automatiseren, hoe meer ruimte we krijgen voor kwaliteitsverhoging, nieuwe toepassingen en maatwerk. We gebruiken innovaties om dit te bereiken."

Wanneer en waarom zijn jullie met RPA begonnen?

"Voordat we met RPA begonnen had ik er al wel van gehoord. De verhalen die ik hoorde waren zo positief, dat ik het te mooi vond om waar te zijn. Ik dacht: als het echt zo goed is, waarom past dan nog niet iedereen het toe? Anderzijds zag ik wel het potentieel van RPA voor onze organisatie. We zaten met een hoog natuurlijk verloop en een enorme achterstand op het gebied van ICT. RPA zou kunnen bijdragen aan de beoogde inhaalslag op ICT-gebied, en als de innovatie ook echt iets op zou leveren, dan zou de impact op het SSC gezien de volumes die worden afgehandeld, enorm zijn. Het leek mij verstandig om snel aan te haken. We zijn er binnen het SSC circa twee jaar geleden mee gestart. Het eerste jaar zijn we voorzichtig begonnen met experimenteren en hebben we veel tijd geïnvesteerd in trainen en opleiden. We hebben vanaf het begin onze eigen mensen erbij betrokken, zodat de kennis en kunde ook goed binnen de organisatie verankerd is. Ik vond het belangrijk dat we niet bij aanvang enkel voor efficiëntie gingen, maar dat we ook echt de tijd namen om de medewerkers op te leiden. Ik wilde het vanaf het begin goed wegzetten in de organisatie. Nu zijn we veel meer bezig met het verder ontwikkelen en bestendigen van RPA binnen het SSC.

Inmiddels hebben we met RPA structureel 15.000 uur aan activiteiten gerobotiseerd die anders door medewerkers uitgevoerd hadden moeten worden. Het gaat ons immers niet puur om de besparing (dus de bezuiniging) maar juist om het vrijspelen van menselijke capaciteit voor niet-transactioneel werk. Iedereen die vrijgespeeld wordt, werkt aan de verdere verbetering van de dienstverlening. Ook maakt dit het afbouwen van externe inhuur mogelijk. De RPA-developers die we hebben ingezet, hebben we nu met de huidige resultaten terugverdiend en we zitten nu zelfs in de fase waarin het meer oplevert dan het heeft gekost."

Kunt u een voorbeeld geven van RPA binnen het SSC?

"We passen RPA nu al een tijdje toe binnen onze processen. We zijn klein begonnen en hebben stapsgewijs meer ervaring opgedaan. Een goed voorbeeld van hoe we RPA succesvol hebben ingezet betreft de inzet binnen het werving- en selectietraject. Bij grote wervingscampagnes van onze klanten krijgen we grote aantallen sollicitaties te verwerken.

AUDIT

MAGAZINE

Vaak wordt daarbij vooraf in het proces een capaciteitstest afgenomen bij de kandidaten. Kandidaten mogen pas aan deze capaciteitstest deelnemen als ze aan een aantal criteria voldoen. Als ze aan de criteria voldoen en de capaciteitstest is afgenomen, moeten de uitkomsten beoordeeld worden. Als ze goed op de test hebben gescoord, worden ze uitgenodigd voor een selectiedag. Het vooraf toetsen van kandidaten aan de criteria voor deelname, het afnemen en beoordelen van de capaciteitstest en het vervolgens uitnodigen van de kandidaten voor de selectiedag, hebben we allemaal gerobotiseerd. Zo hebben we een doorlooptijd van enkele weken sterk terug kunnen brengen. Er zijn voorbeelden van kandidaten die binnen één dag zijn getoetst, uitgenodigd zijn voor de test en daadwerkelijk zijn beoordeeld.”



Frank de Jonge, DJI

Wat zijn de grote voordelen van RPA?

“Door de inzet van RPA wordt een proces niet alleen efficiënter, maar ontstaan ook weer nieuwe data, op basis waarvan weer nieuwe verbetermogelijkheden worden ontdekt. Bij het werving- en selectietraject hebben we door de inzet van RPA niet alleen de doorlooptijden sterk terug kunnen brengen, maar ook veel interessante data verkregen (het script genereert namelijk ook data). Zo konden we dus opeens zien dat 95% van de sollicitanten binnen zeven dagen de test had ingevuld. Oorspronkelijk hadden we de kandidaten daar een termijn van dertig dagen voor gegeven. Door deze ruimte te geven (de link was dertig dagen geldig) vertraagde je ook de doorlooptijd. Dankzij RPA hadden we nu dat inzicht, waardoor we de termijn hebben ingekort naar zeven dagen, om vervolgens na vier dagen nog een reminder te sturen. Het sturen van die reminder ging overigens ook gerobotiseerd. Wat verder mooi is aan RPA, is dat RPA zelf geen fouten maakt. Dit maakt de kwaliteit van de input extra belangrijk. Het is dus noodzakelijk om kritisch naar de input te kijken, want als het aan het begin goed is, weten we zeker dat de verdere verwerking ook goed gaat. Een ander voordeel van de inzet van RPA is dat de herleidbaarheid binnen de processen toeneemt. Alles wordt namelijk aan de voorkant ingeregeld binnen het script waarna alle uitvoeringsstappen worden gelogd. Dit biedt weer nieuwe mogelijkheden voor de monitoring van de procesuitvoering. Ik ben echt onder de indruk van de mogelijkheden.”

Hoe staan de medewerkers tegenover RPA?

“Hoewel ik zelf erg enthousiast was en ben, leek ik toch wel iets van angst te bespeuren bij sommige medewerkers. Ik kan mij daar ook wel iets bij voorstellen: op het moment dat werkzaamheden geautomatiseerd worden, waardoor minder menskracht nodig is, kan dit natuurlijk tot onzekerheid bij de medewerker leiden. Die vraagt zich dan misschien af of hij in de toekomst nog nodig is. Uiteindelijk blijkt dit erg mee te vallen. We zijn een tijdje terug benaderd door de Directie Personeel en Organisatie van het ministerie met de vraag of we deel wilden nemen aan een onderzoek dat zij

samen met de Universiteit van Utrecht wilden uitvoeren. Het betrof een onderzoek naar de impact van technologie op de werkbeleving van medewerkers. Daarbij is er op ons verzoek ook ingezoomd op de impact van RPA op de werkbeleving. De eerste meting is inmiddels geweest en wat leuk is, is dat we zien dat er met een ruime meerderheid draagvlak is voor RPA en dat de medewerkers minder werkdruk door RPA ervaren. Dat zijn geruststellende uitkomsten.

Wat overigens ook leuk is, is dat we momenteel een 'attended robot' inzetten. Dat is een virtuele assistentbot die achter de schermen werkt en die, terwijl je hem niet ziet, een deel van het werk van de medewerker overneemt. Je kunt het zien als een soort buddy die, terwijl je een proces doorloopt, aan je vraagt specifieke data te geven (bijvoorbeeld om een KvK-nummer in te voeren), je controlevragen stelt (weet je zeker dat het hier geboekt moet worden?) of je vraagt de gewenste vervolgstap te bevestigen. Het is bij wijze van spreken een levende werkinstructie die de medewerker stap voor stap door het proces meeneemt en tegelijkertijd de nodige data verzamelt. Het is ook meteen een soort van kwaliteitswaarborg/controle omdat de bot op de achtergrond controles met bijvoorbeeld bronbestanden uit kan voeren. Het leuke is dat medewerkers nu bijna met elkaar strijden om met deze robot te mogen werken. Dit soort dingen verhogen dan echt de kwaliteit, de productiviteit en het werkplezier."

“Je moet er eigenlijk voor zorgen dat je periodiek een ‘functioneringsgesprek’ met je robot voert”

Kleven er ook risico's aan de toepassing van RPA?

"Ja, natuurlijk zijn er ook risico's. Zoals ik al aangaf werkt RPA in principe foutloos, maar je moet wel zorgen dat het script dat je opstelt klopt. Bij het bouwen van het script wordt de verdere werking bepaald, als je daar fouten in maakt, is de impact van de fout ook groter. Als je de mutaties handmatig verricht, heeft de medewerker na een paar keer verwerken wel door dat het niet goed gaat en stopt hij. Bij RPA heb je die rem niet. Je kunt dit beheersen door vooraf acceptatietesten te verrichten. De proceseigenaren tekenen daarbij voor akkoord. Hierbij worden alle stappen – van intake tot nazorg – gelogd zodat we precies kunnen zien wie, wat, wanneer heeft goedgekeurd. Een goede controle aan de voorkant is echt cruciaal. Dit hebben wij, toen we net met RPA begonnen, aan den lijve ondervonden omdat we een verkeerd inputbestand hadden gebruikt. Daar hebben we wel lering uitgetrokken."

Is er nog meer belangrijk?

"Wat ik verder bij RPA belangrijk vindt, is voldoende aandacht voor performancemanagement. Je kunt wel een goed script maken, maar daarna moet je de prestaties wel blijven monitoren. Je moet ervoor zorgen dat je periodiek een 'functioneringsgesprek' met je robot voert. Doet deze nog wat het moet doen? Worden beoogde doelen nog gehaald? En hoe kunnen prestaties verder verbeterd worden? Net als medewerkers, moet je ook je tooling managen om de prestaties op het gewenste niveau te krijgen. Wij hebben een soort control room ten aanzien van de werking van al onze robots. We houden in een agenda bij wanneer welke robot op welk moment draait en welke capaciteit daarvoor nodig en beschikbaar is. We monitoren ten aanzien van elk proces wat goed en wat fout gaat. Daarbij geeft de robot zelf ook, via het sturen van een bericht, aan wanneer hij klaar is met een opdracht. Ten slotte maakt het gebruik van RPA je natuurlijk wel meer afhankelijk van IT-leveranciers. Zowel ten aanzien van hun diensten, hun nieuwe releases als hun onderliggende systemen. Zo hadden we laatst een grote upgrade van Oracle en dat is dan best spannend. Je wilt natuurlijk dat alles blijft werken zoals beoogd. De upgrade bracht dan ook veel testwerk met zich mee. Wel zit er tegenwoordig een stukje kunstmatige intelligentie in de scripts, waardoor deze minder foutgevoelig wordt."

Heeft RPA ook impact op de werkwijze van de interne auditfunctie?

"Het SSC beschikt niet over een eigen interne auditfunctie. Wel zijn we bezig om een interne controlefunctie op te bouwen. Ten aanzien van auditors lijkt het mij in het algemeen voor hen steeds belangrijker om dit soort ontwikkelingen scherp te volgen. Ik ben ervan overtuigd dat de aandacht van auditors daarbij meer moet verschuiven naar de voorkant,

AUDIT

MAGAZINE

omdat de verdere werking bij RPA in principe foutloos gaat. Als het misgaat, dan zit de fout in de opzet. In ons geval hebben we de externe auditor (Audit Dienst Rijk) aan het begin van het traject betrokken. De Audit Dienst Rijk heeft betrokken en enthousiast meegedacht. Ook hebben ze een onderzoek gedaan naar het beheer van de scripts. Mijn tip aan de auditprofessie is: beweeg tijdig mee met de ontwikkelingen. De techniek is er immers en het gebruik zal alleen maar toenemen. Zorg dat je voldoende bent aangehaakt zodat je begrijpt wat het is en aan de voorkant van RPA-trajecten mee kan kijken. Zo langzamerhand moeten auditors echt wel kennis van RPA hebben opgedaan. Beperk je daarbij niet tot het volgen van een presentatie, maar ga er eens mee aan de slag. Laat je begeleiden bij het zelf bouwen van een script, het is gemakkelijk en echt leuk!”

Over

Drs. Frank de Jonge CPC is algemeen directeur van het SSC DJI. Daarvoor vervulde hij verschillende functies als plaatsvervangend algemeen directeur, hoofd Bedrijfsvoering en hoofd Algemene Zaken. Momenteel beheert hij de DJI-brede portefeuille Innovatie. Voor DJI was De Jonge als beroepsmilitair werkzaam bij het ministerie van Defensie.

Tags: digitalisering, RPA

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/frank-de-jonge-dji-we-hebben-met-rpa-15-000-uren-vrijgespeeld/>