



# Thema-audit

## Robot Process Automation (RPA)

Globaal rapport | Auditopdracht 2301 004 | 16 01 2024

# Inhoudsopgave

- 1 Situering
- 2 Doelstellingen van het globaal rapport
- 3 Globale conclusie
- 4 Managementreactie
- 5 Verzendlijst
- 6 Bijlagen

# Situering – Waarom deze thema-audit?

## Robotic Process Automation (RPA) binnen de auditstrategie van Audit Vlaanderen

In 2021 verfijnde Audit Vlaanderen haar auditstrategie en formuleerde op basis van een analyse verschillende focusdomeinen, die mede de planning voor de komende jaren oriënteren. Eén van deze focusdomeinen heeft betrekking op 'Digitale transformatie en innovatie', waarbinnen o.a. de inzet van innovatieve technologieën, zoals bv. Artificiële Intelligentie (AI) en Robotic Process Automation (RPA) naar voren komen. In 2022 voerde Audit Vlaanderen een thema-audit uit rond Artificiële Intelligentie en in 2023 werd auditcapaciteit voorzien om te focussen op Robotic Process Automation (RPA).

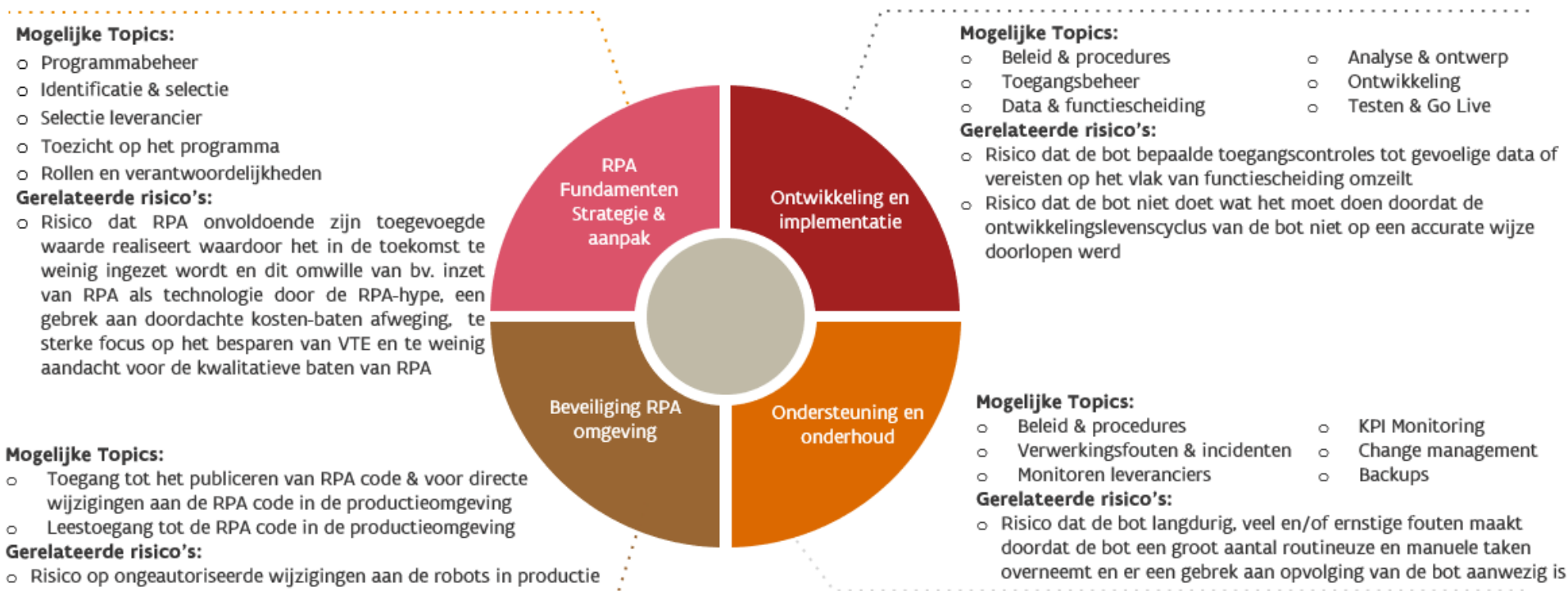
Robotic Process Automation (RPA) is een vorm van automatisatie waarbij computersoftware de acties van een persoon nabootst die interageert met digitale systemen in het uitvoeren van taken in het bedrijfsproces (bv. door de muis van de gebruiker over te nemen). Deze wordt voornamelijk toegepast bij repetitieve en routineuze activiteiten en heeft m.a.w. de kracht om de robot uit de mens en uit het proces te halen. Deze biedt zoals andere innovatieve technologieën heel wat opportuniteiten, maar gaat tegelijkertijd gepaard met specifieke risico's.



-  **Digitale transformatie en innovatie**  
Risico dat er geen visie op digitalisering is; transformatie niet lukt; er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van innovatieve ideeën; data ongeletterdheid
-  **Informatieveiligheid**
-  **HR: War for talent, diversiteit, gelijkheid,...**
-  **Duurzame ontwikkeling**
-  **Externe factoren en calamiteiten**
-  **Subsidies**
-  **Fraude**
-  **Efficiëntie**

# Situering – Aanpak van deze thema-audit

Audit Vlaanderen ging in het kader van deze thema-audit na of de belangrijkste risico's, gerelateerd aan de inzet van RPA in voldoende mate onder controle zijn. Hierbij wordt telkens rekening gehouden met de fase van digitale maturiteit waarin het gebruik van RPA binnen de organisatie zich situeert Om te kunnen inschatten in welke mate de risico's, gerelateerd aan de inzet van RPA binnen de entiteit, in voldoende mate ingeperkt waren, hanteerde het auditteam PwC's "RPA risk framework". Dit raamwerk laat Audit Vlaanderen toe om het gebruik van RPA grondig en volledig te evalueren en werd toegepast bij twee entiteiten, nl. VLAIO (Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen) en AgO (Agentschap Overheidspersoneel).



# Doelstellingen van het globaal rapport

Met dit globaal rapport wenst Audit Vlaanderen inzicht te geven in **kritieke succesfactoren en randvoorwaarden die bijdragen tot een matuur beheer en inzet van Robotic Process Automation binnen agentschappen of departementen van de Vlaamse administratie**. Audit Vlaanderen distilleert deze succesfactoren uit:

- de twee uitgevoerde opdrachten. De geauditeerde entiteiten hebben immers elk een eigen digitale maturiteit op het vlak van de inzet van RPA en worden geconfronteerd met eigen specifieke uitdagingen en knelpunten die een verdere maturiteitsgroei kunnen belemmeren.
- gesprekken in het kader van de opmaak van het globaal rapport met sleutelpersonen bij:
  - Digitaal Vlaanderen om een inzicht te krijgen in de dienstverlening, die door het agentschap m.b.t. RPA aangeboden wordt.
  - het Departement Werk en Sociale Economie (cf. bijlage 1). Het departement zette enkele jaren RPA als technologie op een doordachte wijze in binnen de organisatie en maakte in de loop van 2023 de bewuste keuze om RPA niet langer uit te rollen.



# Globale conclusie

De auditwerkzaamheden tonen aan dat Robotic Process Automation (RPA) in staat is om routineuze en repetitieve taken over te nemen en kan bijdragen tot een verhoogde efficiëntie in de uitvoering van specifieke processtappen.

Zoals bij elke relatief 'nieuwe' technologie ligt de focus initieel vaak eerder op de eraan verbonden kansen en mogelijke efficiëntiewinsten en te weinig op de potentiële risico's en de nadelen die gepaard gaan met deze technologie.

Entiteiten dienen zich dan ook voldoende te wapenen tegen de 'hype' rond de technologie en op een doordachte wijze bots in te zetten binnen een brede visie en strategie op automatisering en digitalisering met een focus op een toekomstgericht ICT-landschap. RPA heeft immers voornamelijk een meerwaarde als het ingezet wordt:

- binnen legacy-systemen, waar directe connecties niet mogelijk zijn,
- als een noodoplossing,
- bij tussentijdse/tijdelijke applicaties in afwachting van meer robuuste oplossingen,
- als automatiseringsoplossing voor activiteiten die als niet prioritair beschouwd worden omwille van hun 'kleinschaligheid' ten opzichte van de projecten in de reeds bestaande 'backlog'.

Dit begrip over RPA is cruciaal opdat de technologie op een kosten-baten efficiënte en effectieve wijze het juiste antwoord is in functie van een specifieke behoefte.

# Globale conclusie

Dit vertaalt zich in vijf kritieke succesfactoren die in rekening genomen moeten worden bij het gebruik van RPA:



I. Inzetten van RPA met kennis van zaken en een brede visie op digitalisering



II. Belang van een business case voor een doordachte inzet van RPA



III. Aandacht voor een governance structuur in lijn met de visie en de maturiteit rond RPA



IV. Belang van het bijhorend change management proces



V. Nood aan veilige toegang voor unattended bots

Bij de ondersteuning van de entiteiten binnen de Vlaamse overheid rond de kritieke succesfactoren m.b.t. RPA neemt Digitaal Vlaanderen een rol op. Het agentschap werkte een concept uit rond een center of excellence voor RPA en tekende enkele krijtlijnen uit om organisaties te ondersteunen in hun 'RPA journey'. Omwille van beperkte middelen en een veelheid aan prioriteiten bij Digitaal Vlaanderen werd nog niet verder ingezet op de uitbouw van het center of excellence. Hierbij speelt ook de vooralsnog beperkte vraag naar ondersteuning op het vlak van RPA vanuit de entiteiten een rol, deels mede omwille van het ontbreken van een veilige toegang voor unattended bots.

Gezien de specifieke finaliteit waar RPA een toegevoegde waarde in kan hebben, wordt deze technologie terecht door Digitaal Vlaanderen eerder gezien als één van de verschillende mogelijkheden binnen een breder automatiserings-/digitaliseringsconcept.

Hiervoor bouwt het agentschap een werking uit rond 'demand management', zodat vragen/behoefte van entiteiten op een degelijke wijze kunnen gecapteerd worden en op een adequate wijze invulling kunnen krijgen.



## I. Inzetten van RPA met kennis van zaken en een brede visie op digitalisering

Robotic Process Automation is een specifieke technologie, waarbij gebruik gemaakt wordt van software om processen of processtappen op een automatische wijze uit te voeren. RPA wordt ingezet om repetitieve activiteiten met hoge volumes uit te voeren en dit met een beperkte menselijke tussenkomst of interactie. RPA wordt gekenmerkt door een aantal specifieke karakteristieken met eigen voor (✓)- en nadelen (☒).

### **RPA wordt geïmplementeerd bovenop het bestaande infrastructuur- en architectuurlandschap**

- ✓ Automatisatie kan vrij 'gemakkelijk' door de business users met relatief weinig IT-kennis.
- ☒ De bots vallen vaak niet onder het beheer van bestaande IT-processen.

### **RPA heeft geen impact op onderliggende processen, workflows of systemen**

- ✓ Dankzij bots kunnen problemen in bestaande en legacy-infrastructuur<sup>(\*)</sup> 'snel' opgelost worden.
- ☒ Bots dragen niet bij tot procesoptimalisatie.

### **RPA dient toegepast te worden op gestructureerde processen binnen stabiele omgevingen**

- ✓ Bots kunnen op een efficiënte wijze proces(stap)en uitvoeren en de betrokken medewerkers ontlasten.
- ☒ In het geval van gebruik van bots bij wijzigende processen, is er een potentiële impact op de continuïteit ervan.

### **RPA wordt gebruikt bij grote volumes aan dossiers**

- ✓ Bots beperken het risico op menselijke fouten omwille van beperkte menselijke interventie.
- ☒ In het geval van fouten door de robot zijn deze onmiddellijk doorgevoerd bij een groot aantal dossiers

(\*) D.i. een technisch verouderd (IT-) systeem





## I. Inzetten van RPA met kennis van zaken en een brede visie op digitalisering

Omwille van de specifieke eigenschappen van RPA is het aangewezen dat entiteiten deze bots inzetten binnen het kader van een doordachte ICT-strategie en –visie over een toekomstgericht ICT-landschap waarbij deze technologie enkel een toegevoegde waarde kan hebben als deze ingezet wordt:

- binnen legacy-systemen, waar directe connecties niet mogelijk zijn;
- als een noodoplossing;
- bij tussentijdse/tijdelijke applicaties in afwachting van meer robuuste oplossingen;
- als automatiseringsoplossingen voor activiteiten die als niet prioritair beschouwd worden omwille van hun 'kleinschaligheid' ten opzichte van de projecten in de reeds bestaande 'backlog' <sup>(\*)</sup>.

In een experimentele fase kan RPA ingezet worden voor beperktere 'use cases' om de technologie te leren kennen.

Het is van cruciaal belang om een degelijk inzicht te hebben in de specifieke behoefte/vraag waarvoor er een oplossing gezocht wordt en dit binnen het breder kader van:

- het betrokken proces,
- de betrokken diensten en IT-applicaties en
- de geschatte levensduur van het proces.

Deze kennis en inzichten zijn noodzakelijk om de entiteiten voldoende te wapenen tegen mogelijks onrealistische beloftes of verwachtingen rond RPA en om doordachte, geprioriteerde beslissingen te nemen in functie van de automatisering van processen en processtappen.

Hierbij is het van belang om goed af te wegen welke kennis hetzij intern hetzij extern uitgebouwd wordt. Bij uitbesteding van bepaalde werkzaamheden is het nog steeds noodzakelijk om intern de nodige competenties te voorzien om de externe partners adequaat op te volgen.

<sup>(\*)</sup> Lijst van alle potentiële taken van het IT-team, bv. overzicht van alle nieuwe features, verbeteringen, oplossingen en functionaliteiten die nog ontwikkeld kunnen worden.



## II. Belang van een business case voor een doordachte inzet van RPA

Om te vermijden dat, voor een welbepaalde opportuniteit, RPA als technologie verkozen wordt boven andere, meer geschikte, oplossingen is het van belang dat de agentschappen en departementen een business case rond het gebruik van RPA opmaken. Een dergelijke business case dient de entiteit te ondersteunen in:

- **het bepalen of de inzet van RPA als technologie opportuun is.**

Hierbij kunnen de volgende elementen in rekening genomen worden:

- Bevat het proces of de processtap een groot aantal manuele en repetitieve handelingen met een beperkt aantal uitzonderingen?
- Bevat het proces of de processtap duidelijk gedefinieerde/gedocumenteerde activiteiten en verloopt het op basis van duidelijke regels?
- Werkt het proces of de processtap op basis van gestructureerde, digitale data?
- Is de omgeving (m.n. de IT-systemen, het proces/de processtap en de organisatie) voldoende stabiel?

- **het afwegen van de kosten en de baten van de inzet van RPA.**

Hierbij is het belangrijk een inschatting te maken van:

- de configuratiekosten (o.a. proces design, tijd om de robot te bouwen en te testen gebaseerd op de complexiteit, project management);
- de tijds-/efficiëntiewinsten die jaarlijks gehaald worden;
- de jaarlijkse onderhoudskosten (o.a. ondersteuning robot, licentiekosten, training kosten).

Op basis hiervan wordt een raming opgemaakt die de netto contante waarde van de robot berekent. Deze financiële berekening wordt dan aangevuld met de kwalitatieve baten om tot een volwaardige business case te komen.

Deze kwalitatieve baten kunnen betrekking hebben op o.a. het verminderen van de werkdruk bij de betrokken medewerkers en het verhogen van de werktevredenheid doordat de repetitieve taken geautomatiseerd worden.



## II. Belang van een business case voor een doordachte inzet van RPA

De input vanuit zowel de opportuniteits- als de kosten-batenanalyse laten de organisatie toe om te bepalen of RPA de juiste technologie is in functie van de gestelde vraag/behoefte. Hierbij is het van belang om in voldoende mate de beoogde terugverdientijd te definiëren (bijvoorbeeld 'binnen het jaar'), rekening houdende met de ingeschatte levensduur van de bots.

De verschillende elementen uit de business case dienen doorheen het volledige traject, van de ontwikkeling tot en met de ondersteuning na oplevering van de bots, opgevolgd en indien nodig bijgestuurd te worden.

Tijdens het terreinwerk van de thema-audit werd bv. vastgesteld dat AgO voor elke mogelijke automatisatie een business case opmaakt waarbij de kosten en baten zo goed mogelijk in kaart werden gebracht en afgewogen of RPA wel de juiste technologie is. Indien de robot in productie komt, worden deze kosten en baten ook verder opgevolgd om na te gaan of de beoogde winsten effectief gerealiseerd zijn.



### III. Aandacht voor een governance structuur in lijn met de visie en de maturiteit rond RPA

Na een eerste 'proof of value'-fase waar de waarde van de technologie via experimenten concreet aangetoond wordt, is het belangrijk om stil te staan bij het gewenste operationeel model waarbinnen het programma georganiseerd zal worden. De opzet van een team/**competentiecentrum** voor RPA is een cruciale factor om kwalitatieve resultaten te bereiken. Dit competentiecentrum kan zich toelagen op initiatieven die de adoptie en de uitvoering van automatisering zullen vergemakkelijken. Om dit competentiecentrum in te richten is het in eerste instantie nodig om 2 zaken te bepalen:

- Positioneert het competentiecentrum zich **centraal of decentraal** binnen de organisatie?
- Situeert het zich in **de IT-afdeling** of in **de operationele afdelingen**?

Elke keuze brengt andere voordelen en uitdagingen met zich mee: zo heeft een centrale organisatie duidelijke schaalvoordelen maar indien er niet voldoende middelen naartoe gaan kan het gezien worden als inflexibel en langzaam. Een decentrale organisatie is meer bereikbaar maar bemoeilijkt een consistente aanpak. Een competentiecentrum binnen de IT-organisatie zorgt voor het overnemen van robuuste IT- controles en -governance maar kan het operationeel model ook heel complex maken (bv. analist, ontwikkelaar, programmabeheerder,...). Aan de andere kant zal een competentiecentrum binnen de business de noden beter begrijpen en beter kunnen aansluiten bij de objectieven en doelstellingen. Hierbij dient erover gewaakt te worden dat geen aparte 'shadow IT' ontstaat met onvoldoende aandacht voor de nodige IT-controles.

De keuze voor het model hangt sterk af van de cultuur van de organisatie en de wijze waarop andere (technologie gerelateerde) initiatieven georganiseerd worden. Het is belangrijk om het operationeel model voor RPA hier maximaal op aan te sluiten om synergiën te vinden en te vermijden dat de adoptiegraad van RPA geïmpacteerd zou worden. Een universele aanpak is dus niet mogelijk en niet gewenst.



### III. Aandacht voor een governance structuur in lijn met de visie en de maturiteit rond RPA

Naast de opzet van een competentiecentrum kan een **“citizen led” aanpak** additionele meerwaarde bieden binnen de organisatie van het RPA programma.

- Bij deze aanpak worden werknemers uit de business ondersteund om een mandaat als digital change agent op te nemen. Ze ondersteunen zo hun collega's en teams in het digitaal traject.
- Additioneel kunnen deze medewerkers ingeschakeld worden om bepaalde ontwikkelingen zelf uit te voeren, voornamelijk voor 'proof of concept' activiteiten of voor het uitwerken van minder complexe cases. Hiervoor maken ze gebruik van no-code/low code software, bijvoorbeeld RPA software.
- Bij meer complexe cases vormen ze de brug tussen de business teams en de technische ontwikkelaar, in samenwerking met het competentiecentrum.

De werknemers die deze rol opnemen hebben een interesse en affiniteit met digitale technologie. Ze worden daarnaast verder opgeleid om de juiste technologie in te zetten voor het juiste probleem en in veranderingsbeheer om alle collega's mee te krijgen in het digitale verhaal.

Een citizen led programma is complementair aan IT en komt tegemoet aan enkele uitdagingen waar (IT) teams mee geconfronteerd worden, waaronder:

- capaciteitsproblemen door een steeds groeiende backlog;
- de moeilijkheden om in te spelen op de constante veranderingen binnen de business context.

Het laat IT-teams toe te focussen op hun kerncompetenties. Uit de auditwerkzaamheden blijkt bv. dat VLAIO een visie en aanpak geïmplementeerd heeft rond o.a. 'citizen development' van RPA binnen de organisatie.

Hoewel het belangrijk is aan het begin van het traject stil te staan bij het operationeel model, kan de gekozen aanpak uiteraard wijzigen naarmate de RPA capaciteit verder wordt uitgebouwd en in functie van de noden.



### III. Aandacht voor een governance structuur in lijn met de visie en de maturiteit rond RPA

Om het gewenste eindresultaat van kwalitatieve robots te bereiken dienen organisaties die starten met RPA voldoende aandacht te besteden aan de opzet van een duidelijke governance. Dit kader wordt mee uitgewerkt, ondersteund en opgevolgd door het competentiecentrum.

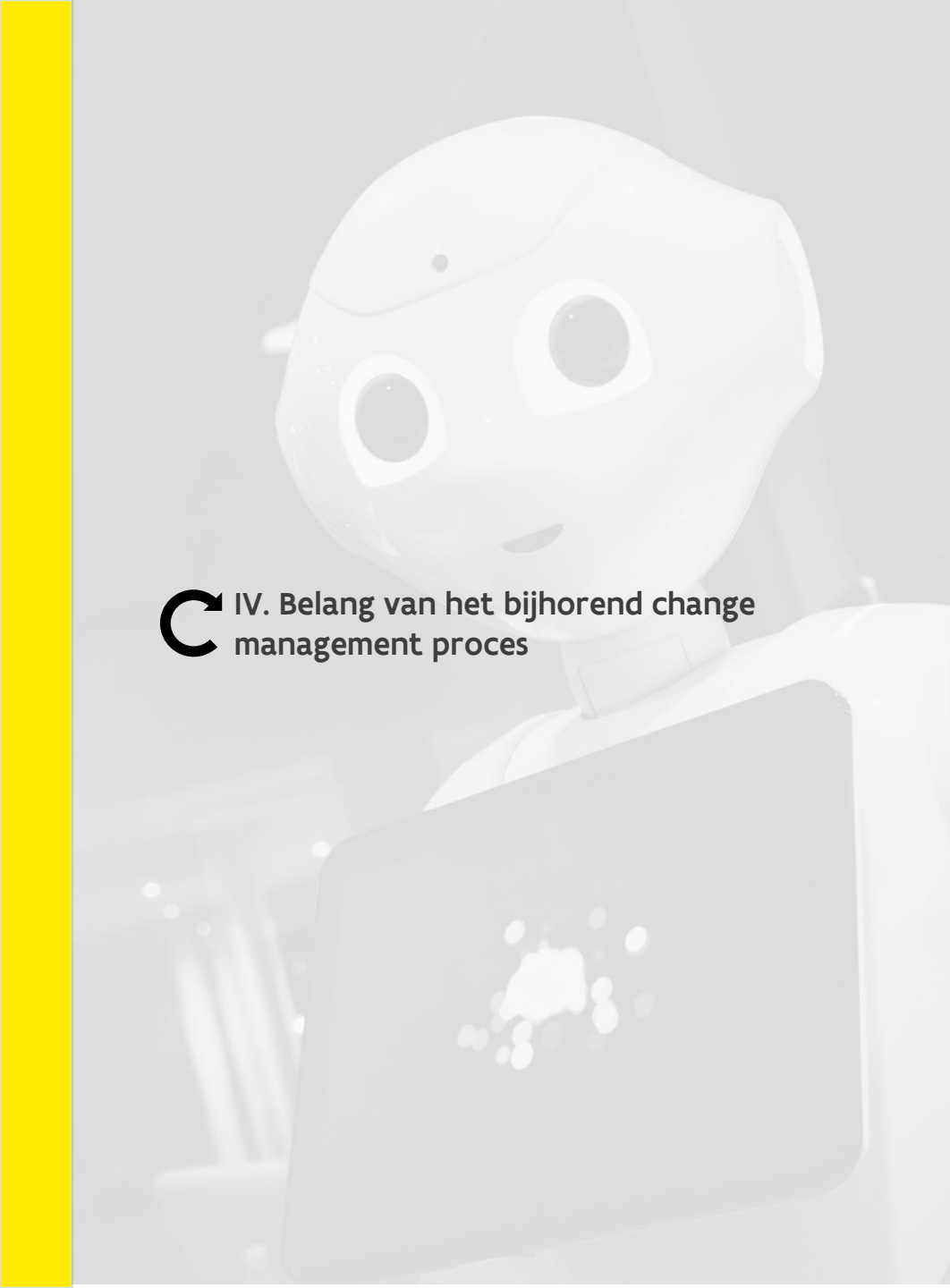
Het is aangewezen om voldoende flexibiliteit in te bouwen: het opleggen van een te strikte governance van bij de start kan een impact hebben op de adoptiegraad. In functie van het evoluerende en groeiende RPA programma kan dan ook de governance structuur verder mee evolueren. Er zijn echter wel een aantal essentiële punten die belangrijk zijn om meteen uit te werken:

Eenzijds is het van essentieel belang om **duidelijke rollen en verantwoordelijkheden te definiëren**. Een aantal belangrijke stakeholders mogen hierbij niet over het hoofd gezien worden:

- De informatieveiligheidsverantwoordelijke en de Data Protection Officer (DPO) moeten vroeg in het proces betrokken worden om te verzekeren dat de opzet van de robot in lijn is met de voorgeschreven richtlijnen binnen de organisatie. Dit is bijvoorbeeld belangrijk voor de beslissing om een attended of unattended robot te ontwikkelen.
- Applicatiebeheerders: om te vermijden dat robots opgezet worden op minder geschikte applicaties en om ervoor te zorgen dat wijzigingen aan de applicatie met een impact op ontwikkelde robots tijdig gecommuniceerd worden.

Anderzijds dienen **ontwikkelingsrichtlijnen & documentatievereisten** opgenomen te worden. Deze dragen bij tot de structuur van de robots en faciliteren kennisoverdracht.

Indien gewerkt wordt met derde partijen die een deel van het proces op zich nemen, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de robot, is het cruciaal om de ontwikkelingsrichtlijnen en documentatievereisten ook naar hen te communiceren en de naleving ervan op te volgen.



#### **IV. Belang van het bijhorend change management proces**

RPA heeft in vele gevallen een onmiddellijke impact op de werking van de betrokken processen en processtappen. Indien onvoldoende rekening gehouden wordt met de uitdagingen op het vlak van interne communicatie en procesbeheer kan dit de verwachte voordelen beïnvloeden.

Om dit te beheren kan de organisatie in eerste instantie nadenken over volgende vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat de werknemers de nieuwe technologie omarmen zonder zich bedreigd te voelen?
- Hoe zorgen we ervoor dat de juiste mensen betrokken zijn en dat deze gealigneerd zijn?
- Wat betekent het om digitale werkkrachten te hebben en hoe kunnen we ons hierop voorbereiden?
- Hoe zorgen we ervoor dat de vrijgekomen tijd nuttig besteed wordt (shift naar meer waarde toevoegende activiteiten)?
- Hoe passen we onze evaluatiemethodiek aan, in lijn met de wijzigende jobinhoud en hoe zorgen we ervoor dat deze wijzigingen geaccepteerd worden?
- Hoe zorgen we ervoor dat het risico op verlies van proceskennis, door het gebruik van RPA, voldoende gereduceerd is?

Binnen dit traject is het belangrijk dat er voldoende betrokkenheid en steun is van het top management. Zo kunnen zij een belangrijk rol opnemen om:

- te erkennen dat bepaalde jobs en rollen geïmpacteerd zullen worden door deze technologie;
- te benadrukken dat RPA werknemers in staat stelt om te focussen op meer uitdagende en meer interessante taken in plaats van repetitief en monotoon werk;
- stakeholders heel vroeg en vaak in het proces te betrekken om een verhoogd begrip en inzet te bereiken.



## V. Nood aan veilige toegang voor unattended bots

RPA kan op twee wijzen geïmplementeerd worden in de werking van een proces(stap), m.n. in de vorm van:

- Een unattended bot (onbeheerde bots).  
Deze bots functioneren zonder tussenkomst en voeren uit zichzelf werkzaamheden uit. Deze bot is ingesteld om automatisch te werken op voorwaarde dat de processen of onderliggende applicaties niet veranderen. De enige menselijke interventie is in principe het managen van uitval. Deze RPA functioneert m.a.w. als een digitale collega.
- Een attended bot (beheerde bots).  
Deze bots hebben aansturing nodig van de medewerkers en worden getriggerd door specifieke gebeurtenissen, acties of commando's om een concrete handeling uit te voeren. Deze bots zijn m.a.w. virtuele assistenten van de medewerkers en nemen kortstondig taken over. Deze bots kunnen taken uitvoeren op:
  - de laptop van de werknemer die de bot start en dus alles overneemt. De werknemer kan geen andere taken meer tegelijkertijd uitvoeren;
  - een andere laptop, de werknemer kan m.a.w. wel andere opdrachten uitvoeren. Deze bots zijn m.a.w. in zekere zin 'unattended', maar lopen technisch wel als een attended robot met de gebruikersgegevens van de werknemer die de robot opstart.

Ongeacht of een entiteit attended of unattended bots inzet, blijft hier het basisprincipe gelden dat de ontwikkeling van de bots de cyclus van 'Secure Development Lifecycle (SDLC)' dient te doorlopen. Uit de audits blijkt dat unattended bots die als een 'non-human identity' geauthentiseerde toegang hebben tot applicaties vandaag in beperkte mate in gebruik zijn binnen de Vlaamse overheid. Dit is te wijten aan een beperkte toepassing van RPA binnen de agentschappen/departementen en aan het gering aantal applicaties waarop dit mogelijk is.





## V. Nood aan veilige toegang voor unattended bots

Applicaties maken immers binnen de Vlaamse overheid vaak gebruik van ACM (Access Control Management)/IDM (Identity Management) om de authenticatie en identificatie van de gebruikers te garanderen. Binnen ACM/IDM wordt de toepassing van unattended bots momenteel nog niet ondersteund. Concreet lopen er evenwel bij Digitaal Vlaanderen drie trajecten, die in combinatie met elkaar, cruciale elementen zijn die een implementatie van unattended bots in de toekomst mogelijk kunnen maken, m.n.:

- Een uitgevoerde analyse van het gebruik van 'non-human identities' binnen IDM, waarvan de implementatie voorzien is in het vierde kwartaal van het najaar 2023;
- De uitbouw van het 'secrets management', d.i. een component die het veilig beheren van paswoorden en pincodes mogelijk maakt. Deze wordt momenteel als een proof-of-concept uitgewerkt bij één entiteit en zal later omgezet worden in een veiligheidsbouwsteen binnen de dienstverlening van Digitaal Vlaanderen;
- Een lopende analyse voor het gebruik van 'non-human identities' in ACM, waarvan de verdere voortgang mede bepaald wordt door de twee voorgaande trajecten.

De effectieve implementatie van deze drie trajecten is afhankelijk van de beschikbare budgetten en andere prioriteiten in de ontwikkeling van de veiligheidsbouwstenen bij Digitaal Vlaanderen.

# Managementreactie

Digitaal Vlaanderen en het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid formuleerden de onderstaande **gezamenlijke managementreactie**.

Het directiecomité van Digitaal Vlaanderen schaart zich achter de conclusie van Audit Vlaanderen dat RPA enkel efficiënt en effectief kan ingezet worden als het een juist antwoord biedt in functie van een specifieke behoefte. De keuze voor RPA moet op een wel doordachte manier gebeuren, en beheerd worden zoals elk ander ontwikkelingstraject, waarbij niet enkel de onmiskenbare voordelen belicht worden, maar ook terdege rekening gehouden wordt met de ermee gepaard gaande uitdagingen en risico's.

Digitaal Vlaanderen had zich initieel tot doel gesteld om als CoE (Center of Excellence) te fungeren binnen de Vlaamse overheid, om andere entiteiten in een adviserende rol te kunnen bijstaan in hun RPA-projecten. De vragen om advies bleven echter schaars, en het gebrek aan een adequate toegangsprocedure voor “unattended robots” blijkt een blokkerende factor.

Bestaande gebruikers van RPA (b.v. AgO) hebben ons de vraag gesteld om dit euvel te verhelpen maar tot op heden werd dit niet weerhouden als een prioriteit op de roadmap van het Gebruikersbeheer. Desondanks lopen momenteel een drietal trajecten om ACM/IDM in te zetten voor unattended robots.

Gezien de zeer beperkte vraag voor advies met betrekking tot RPA heeft Digitaal Vlaanderen dan ook beslist om het RPA CoE stop te zetten. In het kader van digitaliseringsprojecten zal Digitaal Vlaanderen de klant adviseren met een passend oplossingsdesign waar een RPA component eventueel wel deel van kan uitmaken.

# Verzendlijst (1)

---

## De voorzitter van het Voorzitterscollege

Mevrouw Julie Bynens

Secretaris-generaal van het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken

---

## De voorzitter van het Stuurorgaan Vlaamse Informatie- en ICT- beleid

De heer Mark Andries

Administrateur-generaal van het Agentschap Innoveren en Ondernemen

---

## De leidend ambtenaren van de entiteiten gevat door deze thema-audit

De heer Mark Andries

Administrateur-generaal van het Agentschap Innoveren en Ondernemen

De heer Peter Rabaey

Administrateur-generaal van het Agentschap Overheidspersoneel

---

## De bevoegde ministers van de entiteiten gevat door deze thema-audit

De heer Jo Brouns

Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en landbouw

Mevrouw Gwendolyn Rutten

Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen

---

# Verzendlijst (2)

---

## De minister bevoegd voor interne audit

Mevrouw Gwendolyn Rutten

Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen

---

## De minister-president en de viceminister-presidenten

De heer Jan Jambon

Minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management

Mevrouw Hilde Crevits

Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

De heer Ben Weyts

Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Onderwijs, Sport, Dierenwelzijn en Vlaamse Rand

---

## De leden van het Auditcomité van de Vlaamse administratie

De heer Jean-Pierre Garitte

Voorzitter van het auditcomité en onafhankelijk deskundige

Mevrouw Lieze Moeyersons

Onafhankelijk deskundige

De heer Johan Christiaens

Onafhankelijk deskundige

Mevrouw Iwona Muchin

Onafhankelijk deskundige

Mevrouw Miet Vandersteegen

Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering

De heer Martin Ruebens

Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering

De heer Wies Herpol

Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering

## De secretaris van het Auditcomité

De heer Joris Scheers

Hoofdadviseur-projectleider bij het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken

## Het Rekenhof

Mevrouw Hilde François

Eerste Voorzitter van het Rekenhof

---

# Bijlage 1

Audit Vlaanderen ging in het kader van deze thema-audit na of de belangrijkste risico's, gerelateerd aan de inzet van RPA in voldoende mate onder controle zijn. Hierbij wordt telkens rekening gehouden met de fase van digitale maturiteit waarin het gebruik van RPA binnen de organisatie zich situeert. Hiervoor werd het onderstaande concept gehanteerd, dat toegepast werd bij twee entiteiten, nl. VLAIO (Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen) en AgO (Agentschap Overheidspersoneel).

Experimenter	Innovator	Incubator	Leader	Inspirator/Disruptor
<p>Algemene visie op het gebruik van RPA binnen de organisatie is niet aanwezig.</p> <p>RPA krijgt vorm via individuele trajecten: pilootprojecten worden opgestart door pioniers, er is nog geen samenwerking.</p> <p>Governance is praktisch onbestaande. De focus ligt op flexibiliteit.</p>	<p>Algemene visie op het gebruik van RPA binnen de organisatie is nog niet aanwezig: "firefighting is the answer".</p> <p>De nood aan een overkoepelende organisatie van het programma wordt uitgesproken (op silo level).</p> <p>Reactieve aanpak, als een opportuniteit zich voordoet</p> <p>Team of project gedreven.</p> <p>Teams/users kunnen zelf aan use cases starten of deze laten uitwerken door een derde partij. Deze use cases zijn eerder binnen niet kritieke processen of processtappen.</p> <p>De focus ligt nog steeds op flexibiliteit, maar er zijn eerste stappen rond governance met basisafspraken i.v.m. het automatisatieprogramma (bv. rond de scope van het programma) en basisregels rond ontwikkeling.</p>	<p>Geïsoleerde bottom-up initiatieven gaan van start om het programma meer structuur en vorm te geven.</p> <p>Samenwerking groeit organisch en afspraken worden gemaakt tussen verschillende teams.</p> <p>Proactieve aanpak; zoektocht naar opportuniteiten.</p> <p>Eerste versie van roadmap wordt opgemaakt en er wordt budget voorzien, ook voor project management. RPA technologie wordt ook geïntroduceerd binnen kritieke processen of processtappen.</p> <p>Verder verfijnen van governance met bv. een toezichhoudend orgaan, kader rond governance incl. automatisatie levenscyclus (SDLC) en een operationeel model, het selecteren van accelerators &amp; community van (technische) gebruikers</p>	<p>Een algemene visie op het RPA-gebruik wordt opgebouwd, met betrokkenheid van senior management.</p> <p>Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd, incl. objectieven.</p> <p>De roadmap wordt verder opgesteld en geschaald doorheen de organisatie.</p> <p>Actief project- &amp; programma management met focus op monitoring van de vooruitgang van het programma, realisatie van de visie en KPIs (incl. financiële monitoring).</p> <p>De governance maturiteit wordt verder versterkt met een team verantwoordelijk voor het opvolgen van de automatisaties, een methodologie voor het selecteren van geschikte cases en het prioriteren ervan; KPIs voor het opvolgen van het automatisatieprogramma, incl. ROI en monitoring of de automatisaties in productie naar behoren werken.</p>	<p>Automatisatie wordt deel van de dagelijkse werking &amp; identiteit van de organisatie.</p> <p>Processen worden ingericht met de technologie in gedachten (en niet omgekeerd).</p> <p>Initiatieven om continu te leren en te verbeteren worden ingericht binnen de hele organisatie.</p> <p>De focus verschuift verder naar continue verbetering en uitbreiding door o.a. continue opleiding van werknemers en het introduceren van leerpaden), het continue van de impact die de transformatie heeft op de werknemers en de verandering binnen de organisatie en het aansluiten van het automatisatieprogramma met andere strategische initiatieven binnen de organisatie</p>

# Bijlage 1

---

Bij deze thema-audit werden drie entiteiten binnen het werkkterrein van de Vlaamse overheid betrokken.

- AgO (Agentschap Overheidspersoneel) ondersteunt de departementen en agentschappen van de Vlaamse overheid op vlak van personeel en organisatieontwikkeling. Als centrale HR-partner zet AgO het HR-beleid uit en biedt dienstverlening aan 27.000 Vlaamse ambtenaren. Het agentschap is de spil in het HR-netwerk van de Vlaamse overheid. Sinds 2020 heeft AgO in haar digitaliseringsstrategie ruime aandacht voor automatisatie, inclusief RPA. Dit past binnen verschillende aspiraties van AgO, zoals 'maximale automatisatie' en 'automatisch genereren, digitaliseren en digitaal behandelen van documenten'. Verschillende robots werden sindsdien uitgewerkt om manuele handelingen te automatiseren, met als doel de kwaliteit, efficiëntie, klantentevredenheid en medewerkerstevredenheid bij de dienstencentra te verhogen. Zo worden robots ingezet in de processen rond het arbeidsgeneeskundig onderzoek of bij de indiensttreding van jobstudenten (bv. voor het automatisch aanmaken van toegangsbadges).
- DWSE (Departement Werk en Sociale Economie) staat in voor het beleid over werkgelegenheid en sociale economie. Dit omvat de voorbereiding, opvolging, monitoring en inspectie van het beleid en de maatregelen, naast het beheer van het Europees Sociaal Fonds in Vlaanderen. Het departement zette in de periode 2017 – 2022 bots in bij drie specifieke processen, m.n. het Vlaams Zorgkrediet, de Vlaamse ondersteuningspremie en het ESF-programma en dit vanuit een bewuste keuze om RPA binnen de ICT-strategie van het departement in te zetten als een noodoplossing. M.a.w. RPA mocht enkel ingezet worden indien de behoefte/vraag niet kon geredieerd worden door het integreren/aanpassen van functionaliteiten in bestaande of nieuwe toepassingen/bouwstenen. In de loop van 2022 werd op basis van een kosten-baten analyse beslist om niet verder in te zetten op RPA als onderdeel van de ICT-strategie.
- VLAIO (Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen) is het aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor alle ondernemers in Vlaanderen. Het agentschap stimuleert ondernemerschap en zet in op het verhogen van het groeipotentieel en het innoverend vermogen van de Vlaamse ondernemingen. Op deze manier wordt het gunstig ondernemingsklimaat versterkt, rekening houdende met de economische en maatschappelijke uitdagingen in Vlaanderen. Deze missie wenst VLAIO te realiseren vanuit een organisatie die zelf innovatief is én tegelijkertijd maximaal gebruik maakt van data en digitalisering. Vanuit deze visie zet VLAIO o.a. in op het gebruik van RPA als innovatieve technologie om procesautomatisatie en –optimalisatie te ondersteunen. VLAIO identificeerde in 2019 de mogelijkheden van RPA als technologie om repetitieve taken te automatiseren. De implementatie van RPA kwam in 2020 in een stroomversnelling terecht omwille van de coronacrisis. Verschillende robots werden als oplossing voor het grote volume aan te verwerken dossiers ontwikkeld binnen een nieuwe applicatie. Tegelijkertijd werden in de loop van 2022 enerzijds eenvoudige bots gebouwd door medewerkers vanuit eigen ideeën tot automatisatie ('citizen development') en anderzijds bots opgezet door interne of externe ontwikkelaars ('PRO-development'). Zo wordt RPA bv. ingezet voor het afboeken van openstaande bedragen (encours) bij de KMO-groeisubsidie en voor de registratie van een inspectiedossier bij de corona omzet- en de hinderpremie.

# Bijlage 2 - Glossarium

---

Begrip - Concept	Verklaring
API	Application Programming Interface – Software-interface die het mogelijk maakt dat twee applicaties of computerprogramma's met elkaar communiceren
Backlog	Lijst van alle potentiële taken van het IT-team, bv. overzicht van alle nieuwe features, verbeteringen, oplossingen en functionaliteiten die nog ontwikkeld kunnen worden.
Bots	Afkorting van robots of robotic process automation
Citizen led	Een traject waarbij medewerkers zelf experimenteren en kleinschalige botjes programmeren
Legacy-system	Een technisch verouderd (IT-)systeem
RPA-software	Software die gebruikt wordt voor het toepassen van RPA, de meest gebruikte tools zijn UiPath (zie onder) en Power Automate
UiPath Studio	UiPath Studio is een RPA-tool voor het automatiseren van dagelijkse taken in een organisatie, UiPath Studio is een omgeving waarin RPA-processen op een intuïtieve wijze ontworpen worden
Attended robot	Attended robots zijn robots die afhankelijk zijn van medewerkers en pas in werking treden zodra een werknemer deze in gang zet (vaak op een persoonlijke laptop).
Unattended robot	Unattended robots functioneren vrijwel volledig onafhankelijk van medewerkers en kunnen (in de meeste gevallen) werkzaamheden uitvoeren zonder tussenkomst.
Secrets management	Bouwsteen van Digitaal Vlaanderen voor het veilig beheren van paswoorden of pincodes

---



# Colofon

## VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen

Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

## CONTACT

Audit Vlaanderen

Havenlaan 88, bus 24

1000 Brussel

02 553 45 55

Deze publicatie is beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)