

# Arbejdsmarkedsstyrelsen Effektivisering af supportorganisationen Idealmodel og aktiviteter

August 2007

Ref  
Udg.  
Dato  
Godk.  
Kontrol  
Udarb.

## 1. Indledning

Dette notat bygger på notatet "Effektivisering af supportorganisationen – anbefalinger" samt konklusionerne fra styregruppemødet den 26. juni 2007. Notatet er opdelt i to dele, hvor første del i afsnit 2 beskriver idealmodellen for supportorganisationen i AMS og anden del i afsnit 3 beskriver de aktiviteter, der skal til for at nå idealmodellen.

Aktiviteterne er brudt ned fra anbefalingerne i notatet "Effektivisering af supportorganisationen – anbefalinger". Notatet indeholder ikke en detaljeret implementeringsplan for etableringen af supportorganisationen. Implementeringsplanen vil blive udarbejdet i august 2007.

## 2. Idealmodellen for supportorganisationen i AMS

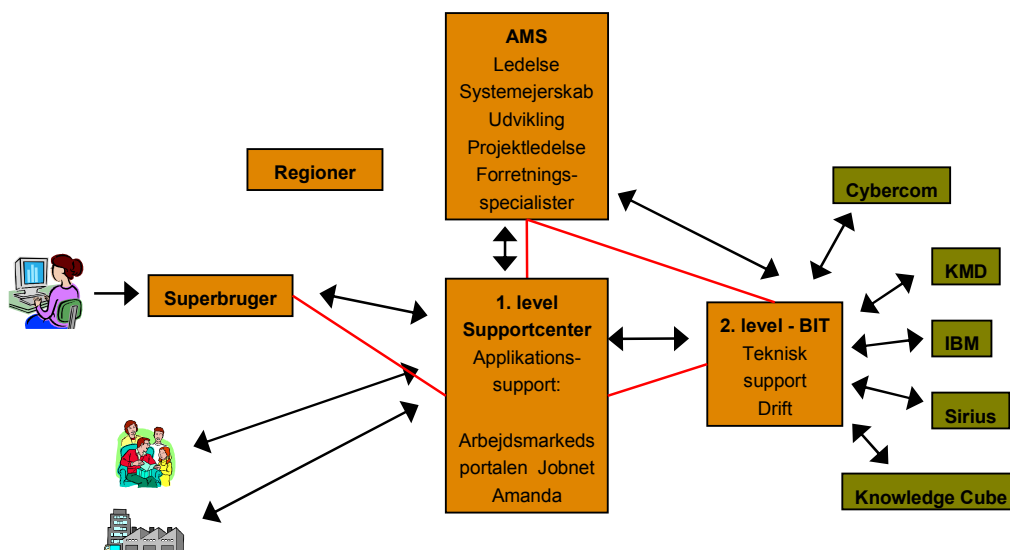
Supportorganisationen i AMS skal bestå af fire niveauer:

- Superbrugere i jobcentre samt i a-kasser, virksomheder og hos anden aktører
- 1. level support i supportcentret
- 2. level support i BIT
- 3. level support hos leverandører og forretningsspecialister i AMS

Supportorganisationen er illustreret i figur 1, hvor de sorte pile illustrerer flowet i en supportsag og de røde streger flowet i kommunikationen omkring systemernes udvikling og drift.

Det grundlæggende element i organisationen er, at der er et entydigt og gennemsigtigt sagsflow i en supportsag. Superbrugere, borgere og virksomheder (kunderne) har en indgang til support, nemlig supportcentret. Supportcentret har ansvaret for at svare kunderne uanset, hvor sagen bliver løst. I det omfang, supportcentret ikke kan svare i første henvendelse, formidler de sagen videre til 2. level supporten, som enten selv løser sagen eller visiterer den videre til 3. level. 2. level har ansvaret overfor de sager, som formidles videre fra 1. level, og for at svare 1. level, der formidler resultatet til kunden.

**Figur 1: Den ideelle fremtidige supportorganisation**



Undtaget fra dette flow er rent forretningsrelaterede spørgsmål, som visiteres direkte fra 1. level til forretningsspecialisterne i AMS idet det vurderes, at der er en risiko for, at 2.

level vil blive oplevet som et forsinkende element i den type sager. Den kontakt, der foregår på 3. level mellem forretningspecialister i AMS og udviklingsleverandører skal altid dokumenteres i det fælles helpdesksystem.

Der er etableret SLA'er mellem alle niveauer i organisationen - superbrugere, 1. level i supportcentret samt 2. og 3. level - med angivelser af tidsfrister for, hvor lang tid en sag må ligge på et niveau, før den sendes til næste niveau, samt åbningstider og eskalationsveje.

## 2.1 Kommunikation

Der er entydige kanaler for kommunikationen til kunderne:

1. Fejl og standardændringer - for eksempel brugeroprettelser.  
Alle relevante oplysninger for superbrugerne registreres i et helpdesksystem, så sagens status konstant kan følges. 1. level supporten har et ansvar for løbende at følge op på sager, der er formidlet videre til 2. level. Her skelnes der i mellem kunderne, idet borgere og virksomheder serviceres om Jobnet via telefon og mail på jobnet.dk. Borgere og virksomheder har ikke adgang til helpdesksystemet, og bør derfor holdes løbende orienteret om deres sag via mail.
2. Udvikling af systemerne (release information) og driftsstatus.  
Kommunikationen mellem systemejer og supportorganisationen omkring systemernes udvikling og drift foregår ad en kanal, en support hjemmeside. Kunderne har adgang til alle relevante oplysninger. Der skal dog også her skelnes mellem kunderne, så borgere og virksomheder får deres information på jobnet.dk, mens supportorganisationen bruger support hjemmesiden. På support hjemmesiden skal der etableres abonnementsordninger, så alle i support organisationen får direkte info, når der er nyheder om drift, releases, undervisning m.m.

## 2.2 Roller og ansvar

**Superbrugerne** skal kunne besvare så mange spørgsmål fra brugerne som muligt og eskalere de sager, som de ikke kan løse, videre til 1. level supporten (supportcentret). Alle jobcentre skal have min. en superbruger, og de skal have følgende kompetencer/deltage i aktiviteter:

- Viden om, hvor de skal rette henvendelse om fejl set i forhold til statslige og kommunale systemer
- Samarbejde med de kommunale superbrugere
- Viden om, hvordan de indberetter fejl i helpdesksystemet
- Kompetencer til at beskrive fejl, så supporten har mulighed for at gennemskue hvor fejlen kan ligge
- Viden om, hvor de kan hente information om systemerne og procedurer for videreformidling af information til kolleger
- Et bredt og solidt kendskab til brugerfladerne i samtlige systemer
- Evne til at gennemskue og genkende fejl, der relaterer sig til forkert brug af systemerne.
- Kontinuerlig opdatere sig med løbende information fra supportcentret og BIT om systemernes faciliteter og nye releases, herunder evt. indgå i test.
- Deltage i uddannelse og superbrugermøder
- Deltage i undervisning af kollegaer i arbejdsgange og systemernes funktionalitet – både generelt (nye medarbejdere) og ved release af ny funktionalitet

For at skabe fokus på superbrugerrollen i jobcentrene skal alle superbrugere uddannes og certificeres. Lederen af supportcenteret skal indgå og følge op på aftaler med jobcentercheferne, der indeholder beskrivelser af superbrugernes opgaver, ansvarsområder og tidsforbrug, så superbrugerne har så klare retningslinier som muligt for deres arbejde.

**1. level supporten (supportcentret)** har ansvaret for, at superbrugere, virksomheder og borgere modtager et svar på deres henvendelser. Supportcentret har ansvaret for

løbende at følge op på sager – jf. ovenfor. De skal være i stand til at besvare henvendelser om typiske fejl hurtigt, effektivt og serviceminded.

1. level supporten skal kunne håndtere følgende:

- Henvendelser, der relaterer sig til typiske og velkendte systemfejl og/eller uhensigtsmæssigheder.
- Henvendelser, der relaterer sig til forkert brug af systemerne – her skal supportcentret være i stand til at afdække, når der er tale om brugerrelaterede fejl og til at dirigere kunderne til korrekt brug af systemerne
- Afdække om henvendelser relaterer sig til den kommunale it-arkitektur, og i så fald kunne guide superbrugeren til at kontakte egen kommunal it-enhed
- Brugeradministration
- Deltagelse i test af systemerne
- Ansvar for undervisning og certificering af superbrugere i systemerne
- Kommunikation til superbrugere og slutbrugere om hændelser, der påvirker brugernes arbejde, herunder redaktion af support hjemmesiden
- Ansvar for superbrugermøder

Udover brugerne er det supportcentret, der umiddelbart har en fordel af, at superbrugerorganisationen fungerer effektivt. Supportcentret har den daglige kontakt med superbrugerne, og supportcentret kan derfor følge op på, om superbrugerne lever op til kravene og dermed på superbrugernes behov uddannelse.

**2. level supporten (BIT)** har ansvaret for at besvare mere komplekse fejlindberetninger.

2. level supporten skal kunne håndtere følgende:

- Nye, ikke kendte fejl,
- Visitere opgaver til 3. level
- Fejl, hvor 1. level supporten ikke er i stand til at afdække, om der er tale om en teknisk, system- eller brugerfejl
- Overvåge systemernes drift
- Informere 1. level supporten om hændelser, der påvirker brugernes arbejde, herunder om evt. work arounds og sager der henvises til ændringsønsker
- Ansvarlig for, at helpdesksystemet kan understøtte den samlede supportorganisation optimalt

2. level supporten melder altid tilbage gennem 1. level supporten.

**3. level supporten består dels af leverandørerne og dels af forretningsspecialister i AMS.** 3. level supportens rolle er, at levere svar til 2. level supporten (og 1. level supporten – jf. side 2), og herunder at aftale, om indberetningen skal håndteres som en sportsag eller et ændringsønske.

### **3. Aktiviteter**

For at komme frem til idealsituationen skal der gennemføres en række aktiviteter omkring følgende hovedgrupper:

- Etablering af organisation
  - Superbrugere
  - 1. level support
  - 2. level support
  - 3. level support
- Systemunderstøttelse – supporthjemmeside og helpdesk system
- Kommunikation
- Uddannelse

#### **3.1 Etablering af organisation**

### 3.1.1 Superbrugere

Lederen af supportcenteret har ansvaret for at etablere og følge op på et aftalegrundlag med i første omgang jobcentercheferne, så der skabes forståelse for og accept af superbrugerrollen i jobcentrene. På længere sigt kan der etableres aftaler med de øvrige brugere af systemerne. Aftalen skal indeholde flg. punkter:

- Formålet med at have en superbruger i et jobcenter
- Jobcenterchefens rolle
- Superbrugerens rolle og ansvar inkl. forventet tidsforbrug til
  - Opgaveløsning
  - Uddannelse
  - Deltagelse i superbrugermøder
  - Deltagelse i test
- Udbyttet af en superbruger ordning

Superbrugerne skal uddannes og certificeres, og der skal udarbejdes et uddannelsesstilbud i to niveauer. Supportcenteret har ansvaret for at udvikle dels et basismodul, der indeholder de grundlæggende forhold omkring superbrugerrollen, og dels et udvidet modul med uddannelse i systemerne. Certificeringen skal give et løntillæg til superbrugerne for at skabe fokus på værdien af uddannelsen og superbrugerrollen.

Basismodulet skal indeholde:

- Organisering af supporten – hvordan ser supportorganisationen ud set fra en superbrugers synsvinkel
- Rollen – gennemgang af hvilke krav en superbruger skal leve op til, herunder af aftalen med jobcentret
- Helpdesksystem – gennemgang af funktionalitet og processer
- Fejlindberetning – gennemgang af fastlagt proces for fejlindberetning – nødvendig information m.m. i for eksempel en fejlindberetning, og hvordan fejl dokumenteres
- Brugeradministration
- Kommunikation – hvor finder superbrugeren information? Hvordan kommunikerer superbrugeren til sine kolleger?
- Spørgeteknik – hvordan spørger en superbruger ind til fejl for at få den bedste information og kunne give den bedste hjælp

De udvidede moduler skal indeholde:

- Introduktion til moduler i Arbejdsmarkedsportalen og Jobnet
- Gennemgang af sammenhængen i mellem systemerne

Det er supportcenteret, der har ansvar for at udbyde og planlægge uddannelserne og for at certificere superbrugerne og dermed sørge for, at alle superbrugere er certificerede eller på vej til at blive det. Forretningsspecialisterne i AMS eller specialister fra jobcentrene vil stå for selve uddannelsen i de udvidede moduler.

Når supportcenteret fungerer, skal de i samarbejde med superbrugerne opbygge formelle erfagrupper i mindre enheder end de nuværende regioner for eksempel efter de gamle amtsgrænser. Superbrugermøderne bør holdes i erfagrupperne – jf. nedenfor - og der skal holdes minimum fire årlige superbrugermøder i forbindelse med de planlagte releases på systemerne.

### 3.1.2 1. level support

De to nuværende områder af 1. level supporten i supportcenteret i hhv. Ålborg og på Bornholm skal lægges fagligt sammen, således at der er et kontaktpunkt for support vedr. Arbejdsmarkedsportalen og Jobnet (og Amanda). Det vil sige, at man som kunde kun skal henvende sig et sted uanset, hvad man skal have hjælp til i relation til systemerne.

For ansatte i jobcentrene vil kontakten foregå gennem deres superbruger, som registrerer sagerne i helpdesksystemet. For borgere og virksomheder vil kontakten foregå pr. telefon og mail via jobnet.dk.

AMS skal sikre en ledelsesmæssig oprustning af supportcentret, således at ledelsen fremover har erfaring med at drive og opbygge en 1. level support. Lederen af Supportcentret refererer til kontorchefen i 7. kontor i AMS.

Som led i en professionalisering af supportorganisationen skal der fokus på sikker drift. Det anbefales, at supportcentret på Bornholm bevares, som det er, samt at den del af supportcentret i Ålborg, der beskæftiger sig med support af Arbejdsmarkedsportalen flyttes til København og placeres i umiddelbar nærhed af 7. kontor i AMS.

Den del af supportcentret i Ålborg, som beskæftiger sig med kontrol af jobannoncer kan enten tages ud af 1. level supporten og placeres i relation til et jobcenter i Nordjylland, eller flyttes med supporten af Arbejdsmarkedsportalen til København.

Lederen for supportcentret har ansvaret for at organisere supportcentret, herunder for at udarbejde kompetenceplaner for samtlige supportmedarbejdere i 1. level supporten. Supportmedarbejderne skal som minimum kunne leve op til følgende:

- Kendskab til Arbejdsmarkedsportalen og Jobnet på detaljeret niveau (mere end superbrugerniveau)
- Indsigt i de it-tekniske platforme, som systemerne bygger på
- Indsigt i og forståelse for forretningsgangene i jobcentrene
- Ekspertise i helpdesksystemet
- Erfaring og/eller uddannelse indenfor kundeservice eller callcenterservice, herunder for eksempel spørgeteknik

I forlængelse af disse krav skal lederen af supportcentret i samarbejde med forretningsspecialisterne i AMS etablere relevant uddannelse til supporterne. Uddannelsen i de første tre punkter skal varetages af forretningsspecialisterne i AMS, mens de sidste to punkter vil foregå ved hjælp af eksterne undervisere.

1. level supporten får ansvaret for uddannelsen og certificeringen af superbrugere, herunder for planlægningen af superbrugermøder samt evt. for at følge op på aftalerne med jobcentercheferne – jf. ovenfor. Opgaven omkring uddannelse og certificering bør varetages af en uddannelseskoordinator placeret i supportcentret, der kan varetage opgaven som en del af sit arbejde i supportcentret. Opgaven består dels i planlægning af uddannelserne og dels i at holde regnskab med certificeringerne. Et gennemarbejdet uddannelsesprogram vil kunne reducere antallet af henvendelser til Supportcentret.

1. level supporten får ansvaret for al kommunikation til kunderne, og det indebærer blandt andet, at der skal udnævnes en webredaktør i supportcentret med hovedansvar for at redigere support hjemmesiden – jf. afsnit 3.3.

Det betyder alt i alt, at:

- AMS skal rekruttere en leder af 1. level supporten i København
- AMS skal sammen med lederen for supportcentret rekruttere medarbejdere til 1. level supporten i København, herunder medarbejdere med kompetencer omkring koordinering af uddannelse og redaktion af hjemmesider – i alt flyttes min. syv årsværk fra Ålborg
- AMS skal finde egnede lokaler til supportcentret og sikre arbejdspladser, telefonsystem, netværk m.m.
- Lederen af supportcentret skal i samarbejde med forretningsspecialisterne i AMS etablere uddannelse i Arbejdsmarkedsportalen og Jobnet evt. i sammenhæng med superbrugernes udvidede modul
- Lederen af supportcentret er i samarbejde med BIT ansvarlig for implementering af helpdesksystem og samling af informationer vedr. support på en hjemmeside.

### 3.1.3 2. level support

BIT skal udnævne en ansvarlig for 2. level supporten, som skal medvirke til opbygningen af supportorganisationen og have ansvaret for 2. level supporten. Rollen vil bestå i at:

- Løse opgaver fra 1. level support og visitere til 3. level
- Skabe overblik over eksisterende og pege på evt. behov for nye supportaftaler med leverandører
- Etablere aftaler med forretningsspecialister i AMS
- Medvirke til at implementere et helpdesksystem
- Etablere overvågning af systemer i samarbejde med driften
- Kommunikere forhold omkring driften til supportorganisationen via support hjemmesiden

Rollen vil efter opstartsfasen primært bestå i opgaveløsning og eskalering til leverandører og forretningsspecialister på 3. level. Rollen kræver derfor en indsigt i systemernes tekniske platforme og i sammenhængen mellem systemerne.

Det er vigtigt, at alle sager fra 1. level registreres og visiteres videre i gennem en kanal til 2. level supporten, så man kan få overblik over omfanget af sager på alle niveauer i organisationen, og dermed mulighed for at styre resurserne i hele supportorganisationen effektivt. 2. level skal derfor have tilsendt en avis på de sager, som 1. level visiterer direkte til forretningsspecialisterne i AMS – jf. side 2.

Vi vurderer, at opgaven kan løses af et årsværk, men vurderingen er baseret på et skøn, da der ikke findes dækkende data for, hvor mange opgaver, der bliver løst i 2. level. Der bør derfor i opstartsfasen etableres et beredskab i BIT, så der hurtigt kan trækkes resurser ind, hvis der bliver behov for det.

I opstartsfasen vil der være behov for, at AMS og BIT arbejder tæt sammen om opgaven, og de bør sammen udarbejde en analyse af, hvordan BIT bliver bragt i en situation, hvor de kan løfte opgaven omkring 2. level supporten.

#### 3.1.4 3. level support

Der skal afsættes resurser hos AMS til 3. level support. På baggrund af analysen og det antal sager, der ligger hos systemejere og medarbejdere i AMS vurderes det, at der min. skal bruges en fuldtidsresurse i en opstartsfase. Det vurderes, at behovet løbende vil falde i takt med, at superbrugere, 1. level og 2. level supporten gennemgår uddannelse og videndelingen i organisationen i form af bedre systemunderstøttelse og kommunikation kommer til at fungere.

### 3.2 Systemunderstøttelse

Systemunderstøttelsen består dels af implementering af et helpdesk system og dels af en ny opsætning af det nuværende telefonsystem.

Med hensyn til helpdesksystemet, så skal AMS, BIT og Rambøll Management i løbet af august 2007 analysere, om HP Servicecenter, som BIT er i gang med at implementere, umiddelbart kan implementeres i supportorganisationen. Alternativt skal det vurderes, om et mindre kompliceret system skal implementeres i en overgangsperiode eller om Cerberus kan tilrettes, så det som minimum opfylder behovet for videndeling i organisationen. Der vil ligge en vurdering klar ultimo august 2007.

På længere sigt er målet at anvende det samme helpdesksystem som BIT, og HP Servicecenter vil således under alle omstændigheder blive implementeret i hele supportorganisationen.

Kravene til et kommende helpdesksystem er overordnet, at:

- Det er nemt at anvende for superbrugerne
- Support organisationen kan dele viden i systemet, for eksempel ved nem adgang til work arounds, eksisterende fejl, FAQ m.m.
- Systemet kan generere ledelsesinformation og produktionsstatistik om henvendelser og sager – antal sager, sagsstatus, alder på sager m.m.

Telefonsystemet skal sættes op, så det kan levere bedre ledelsesinformation og produktionsstatistik. Det betyder i praksis, at man skal kunne se data på:

- Ventetider for kunderne
- Fordeling af opkald på dage og tidspunkter
- Hvor opkaldene kommer fra
- Hvor lang tid de tager
- Hvilke systemer de relaterer sig til

### 3.3 Kommunikation

1. level supporten har ansvaret for kommunikationen til kunderne. Lederen af supportcenteret har ansvaret for at etablere en support hjemmeside, hvor al information vedr. supporten samles, dog under skyldig hensyntagen til Jobnet.dk, og borgernes og virksomhedernes behov. Hjemmesiden skal bestyres af en webredaktør placeret i Supportcentret, og den skal som minimum have følgende indhold:

- Nyheder om systemerne, herunder information om udvikling og drift – alle hændelser, der vurderes at påvirke brugerne. 2. level supporten og de nedsatte projekter har ansvaret for at tilvejebringe informationen til 1. level supporten
- Link til helpdesksystem
- Fælles maillister over erfagrunder, superbrugere, supportere på 1. level, supportere på 2. level
- FAQ, manualer, kvik guides, spørgetræer, arbejdsgangsbeskrivelser
- Weblogs med mulighed for at stille spørgsmål og dele viden
- Mulighed for at abonnere på emner
- Statistik på henvendelser og sager

Webredaktøren har det overordnede ansvar for support hjemmesiden, men andre medarbejdere i supportcentret, 2. level supporten i BIT og medarbejdere i AMS kan få adgang til at publicere nyheder og lægge information på hjemmesiden. Når support hjemmesiden er sat i drift vurderes webredaktøren at skulle bruge halvdelen af sin tid på arbejdet med support hjemmesiden. Et systematisk arbejde med kommunikationen på support hjemmesiden vil kunne reducere antallet af henvendelser til Supportcentret.

Udover selve etableringen af hjemmesiden giver det umiddelbart følgende øvrige aktiviteter:

- Alle aktører omkring systemerne skal informeres om, at informationflowet går gennem 1. level supporten, og at de skal levere nyheder til webredaktøren i 1. level supporten.
- Superbrugere har ansvar for at melde deres mail adresse ind til supportcentret, som vedligeholder maillisterne for eksempel i form af en subscribe funktion.
- Udviklingsprojekterne og dermed projektlederne i AMS har ansvaret for at levere manualer, kvik guides m.m. til webredaktøren i 1. level supporten, som lægger dem på hjemmesiden.

### 3.4 Uddannelse

Uddannelsesaktiviteterne for superbrugere og supportere i supportcentret er beskrevet under pkt. 3.1.1 og 3.1.2, men derudover skal der etableres et uddannelses-/testmiljø på både Arbejdsmarkedsportalen og Jobnet. I første omgang skal der etableres et projekt, der kan tilvejebringe et tilbud på etableringen af et uddannelses-/testmiljø.

## 4. Konklusion

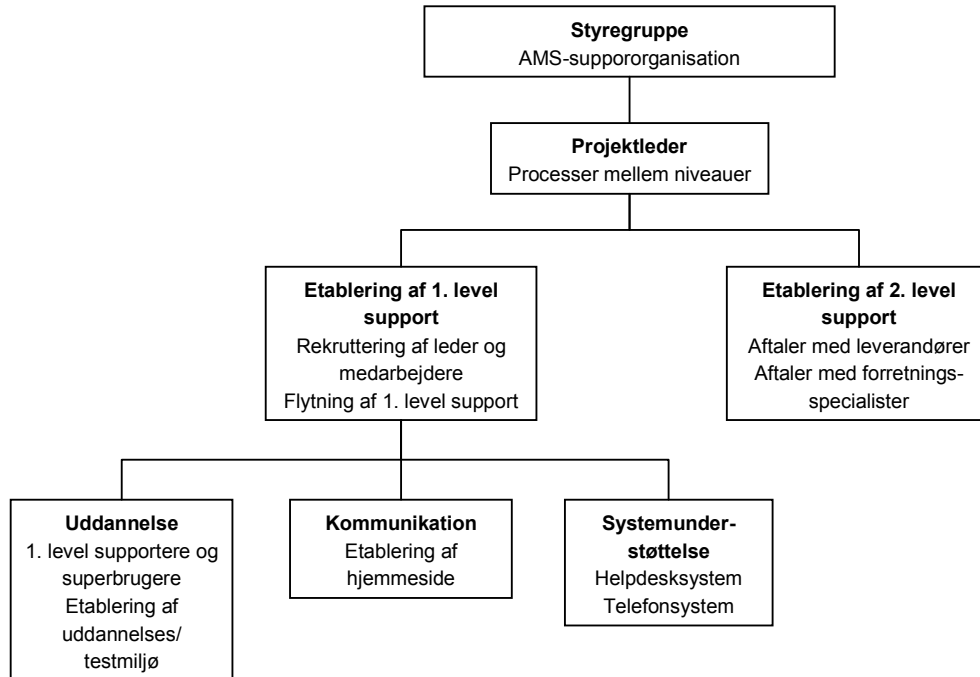
Det er Rambøll Managements vurdering, at der er et effektiviseringspotentiale ved at strømline supportorganisationen som anbefalet ovenfor. Potentialet er svært at opgøre præcist, da der ikke findes et samlet overblik over, hvor mange sager og henvendelser der er i den nuværende organisation.

Rambøll Management anbefaler på det nuværende stadie i processen, at projektet organiseres med en styregruppe bestående af repræsentanter fra de primære



interessenter og med AMS som formand, en projektleder og to delprojekter - Etablering af 1. level support og Etablering af 2. level support. Under 1. level support er der yderligere tre delprojekter - Uddannelse, Kommunikation og Systemunderstøttelse. Projektorganisationen er illustreret i figur 2 nedenfor. Det skal understreges, at punkterne under delprojekterne er ikke er udtømmende, men udgør de primære aktiviteter i projektet. Den endelige projektorganisering aftales i forbindelse med udarbejdelsen af implementeringsplanen i august 2007.

**Figur 2: Projektorganisation**



Opbygningen af den nye organisation vil kræve ressourcer både hos ledelsen og medarbejderne i 7. kontor, men det er vores vurdering, at resursetrækket i AMS alt andet lige vil blive mindre, når processen er gennemført, og den ny supportorganisation er sat i drift. Resursetrækket i projektet vil blive lagt ind som en naturlig del af implementeringsplanen.

Derudover anbefaler vi, at der bør i værksættes følgende projekter i relation til effektiviseringen af supportorganisationen:

- Et LEAN projekt i relation til kontrollen af jobannoncer
- Et projekt der har til formål at effektivisere modtagelse og behandling af henvendelser i supportcentret, så der gennem anvendelse af Lean Principper og ITIL best practise processer skabes entydige og effektive arbejdsprocesser, der over tid kan reducere ressourcer anvendt på support. I dette arbejde skal såvel repræsentanter for superbrugere, supportcentret og BIT deltage
- En analyse af hvordan og hvornår BIT kan overtage ansvaret for 2. level supporten – jf. side 7.