

Arbejdsmarkedsstyrelsen Effektivisering af supportorganisationen Anbefalinger

Juni 2007

Ref
Udg.
Dato
Godk.
Kontrol
Udarb.

1. Indledning

Dette notat beskriver Rambøll Managements anbefalinger til effektivisering af supportorganisationen i AMS på baggrund af den analyse, som er foretaget i løbet af maj og juni måned 2007.

Notatet er bygget op i to dele. Den første del beskriver anbefalingerne omkring supportorganisationens struktur med en generel beskrivelse af aktørerne og deres roller samt anbefalingerne omkring ledelse og placering af supportcentret.

Den anden del går dybere ned i de enkelte aktørers roller, og giver konkrete anbefalinger til, hvordan de kan effektivisere deres opgaver i supportorganisationen og dermed udfylde deres rolle i organisationen.

Notatet er baseret på de temaer, som blev besluttet på sidste styregruppemøde vedr. struktur og ledelse, 2. level supporten, helpdesk system, organisering af superbrugerorganisation og effektivisering af processer.

2. Struktur, ledelse og placering

2.1 Struktur

Det er Rambøll Managements vurdering, at den overordnede udfordring for supportorganisationen i AMS er, at **få styr på strukturen og rollefordelingen**. Opgaverne omkring supporten løses i vid udstrækning i dag, men det foregår i mange sammenhænge i ustrukturerede processer og personlige netværk. De underliggende forudsætninger for at få organisationen til at fungere er derfor, at

- Der etableres en klar struktur og rollefordeling i organisationen, herunder én indgang for kunderne og en klar sondring mellem 1. og 2. level support
- Supporten lægges fagligt sammen i takt med at Jobnet og AMportalen integreres og Amanda udfases, så der inden for en overskuelig periode skal supporteres i et sammenhængende system
- Der kommunikeres ad få og velkendte kanaler
- Der skabes rammer omkring udviklingen af systemerne

Rambøll Managements anbefaling til en struktur for den fremtidige organisation, der løser disse udfordringer, er skitseret i figur 1. Supportorganisationen opdeles i fire niveauer:

- Superbrugere i jobcentre
- 1. level support i supportcentret
- 2. level support i BIT inkl.
- 3. level support hos leverandører og forretningsspecialister i AMS

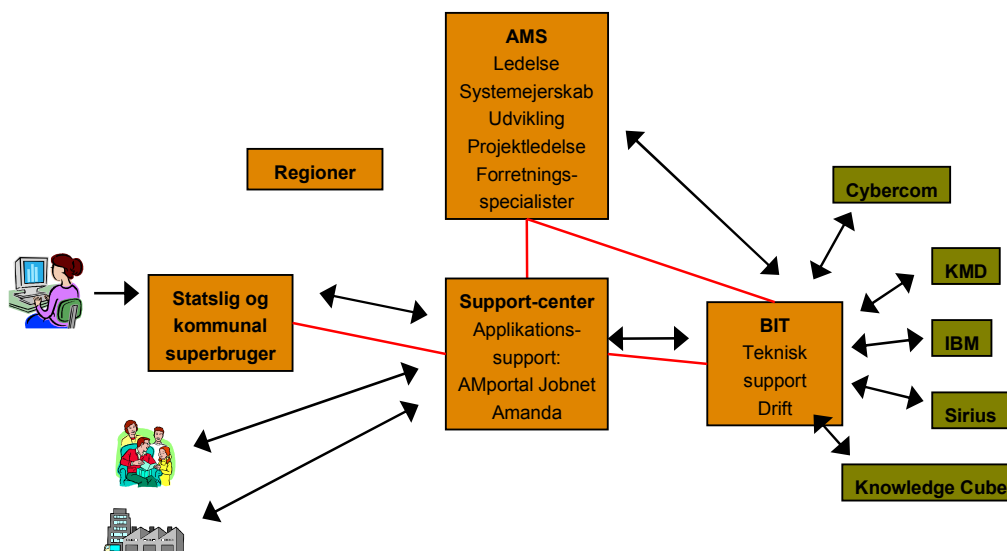
Pilene illustrerer flowet i en supportsag, mens forbindelselinierne overordnet illustrerer styringen af systemernes udvikling og leverancer.

Forløbet af en supportsag i organisationen kan beskrives som følger: En sag opstår hos en bruger. Brugeren henvender sig til sin superbruger, der kontakter 1. level supporten i supportcentret, hvis superbrugeren ikke selv kan løse sagen. Superbrugers kontakt består i at dokumentere sagen i et helpdesksystem. Supportcentret modtager sagen i 1. level, og hvis de ikke kan løse sagen, sender de den videre til 2. level supporten i BIT. Hvis 2. level supporten ikke kan løse opgaven, sendes den videre til leverandører eller forretningsspecialister i AMS. 1. level supporten i supportcentret har i hele sagsforløbet ansvaret for at melde tilbage til kunden.

Kommunikation om supportsager frem og tilbage mellem niveauerne i organisationen foregår gennem helpdesksystemet, hvor uddybende kommentarer og afklaringer dog kan foregå pr. telefon.

Styringen af systemernes udvikling og leverancer foregår dels omkring udviklingen af systemerne og dels omkring kommunikationen vedr. driften af systemerne. Med hensyn til

Figur 1: Den fremtidige supportorganisation



udviklingen er det AMS, der har systemejerskabet, og dermed det forretningsmæssige ansvar for, at systemerne anvendes effektivt. AMS har derfor styregruppeformandskabet og projektledelsen i udviklingsprojekterne på systemerne. AMS og BIT har ansvaret for at sætte projekterne i drift, og **vi anbefaler, at Supportcentret får ansvaret for uddannelse af superbrugere**. Superbrugerne kan derudover deltage som testere af systemerne. Regionerne har i øjeblikket en mindre rolle i form af at arrangere superbrugermøder. **Vi anbefaler, at den rolle fremover bliver varetaget af Supportcentret.**

Med hensyn til kommunikationen omkring driften **anbefaler Rambøll Management, at kommunikationen ud til superbrugere og brugere bør foregå via én hjemmeside**, hvor der er mulighed for at abonnere på nyheder, så superbrugere og brugere informeres entydigt og rettidigt- jf. afsnit 3.1.

Superbrugernes rolle er at løse så mange spørgsmål fra brugerne som muligt og at visitere de sager, som de ikke kan løse videre til 1. level supporten i en forståelig form. Videre anbefalinger omkring superbrugernes rolle fremgår af afsnit 3.1.

Rambøll Management anbefaler, at supportcentrets rolle tilsvarende er at løse så mange spørgsmål som muligt, og at visitere de sager, som de ikke kan løse videre til 2. level supporten i en forståelig form. 1. level supporten har, som nævnt ovenfor, ansvaret for at brugerne får svar på deres sager i hele sagsforløbet, herunder løbende at give brugeren en status på sagen. Anbefalinger omkring supportcentrets rolle fremgår af afsnit 3.2.

Rambøll Management anbefaler endvidere, at BIT's rolle i supportorganisationen dels er at have ansvaret for driften af systemerne, og dels at levere 2. level support. 2. level supportens ansvar er, at løse de opgaver, som ikke kan løses af 1. level supporten, herunder at fungere som visitator i forhold til opgavernes løsning. Anbefalinger omkring BIT's rolle fremgår af afsnit 3.3.

Rambøll Management anbefaler, at AMS's rolle dels er at være systemejer på systemerne, dels at levere program- og projektledelse, og dels at lederen af supportcentret refererer til AMS. Anbefalinger omkring AMS rolle fremgår af afsnit 3.4.

3. level supportten består dels af leverandørerne af projekterne, men derudover kan der være forretningspecifikke sager, som vi anbefaler, bliver håndteret af forretningspecialister i AMS. Det anbefales, at der indgås SLA'er med aktørerne på 3. level med præcise beskrivelser om leverancer og vilkårene for leverancerne. 3. level supportten vil ikke blive behandlet særskilt yderligere i dette notat, men forholdene omkring 3. level supportten vil blive medtaget i implementeringsplanen.

Endelig anbefaler vi, at der implementeres et helpdesksystem i supportorganisationen. I forbindelse med implementeringsplanen vil BIT's system, HP Servicedesk, blive vurderet ud fra en betragtning om, at det er nødvendig forudsætning at have implementeret et helpdesksystem, hvis en ny supportorganisation skal fungere effektivt. Effektiviseringspotentialet i et nyt helpdesksystem vil blive vurderet i forbindelse med udarbejdelsen af implementeringsplanen.

2.2 Ledelse og placering

Det er Rambøll Managements anbefaling, at AMS hurtigst muligt bør sikre en ledelsesmæssig oprustning af supportcentret.

Først og fremmest for at sikre en ledelse, der har **erfaring med at lede en opbygning og drift af en supportfunktion**. Det er vores vurdering, at det vil være mere afgørende, at den fremtidige ledelse har kompetencer på dette område, frem for kendskab til beskæftigelsesområdet og AMS' systemer, såfremt det ikke er muligt at finde en kandidat, der har kompetencer på begge områder.

Derudover er det vigtigt at sikre **en reel ledelsesmæssig tilstedeværelse i Bornholm** – eksempelvis ved, at den kommende leder som en del af sin kontrakt skal være fysisk til stede på Bornholm for eksempel én dag om ugen.

Videre anbefaler Rambøll Management, at der etableres en tæt ledelsesmæssig dialog mellem AMS og supportcentret og en faglig dialog mellem systemejere, projektledere, 1. level supportten i supportcentret og 2. level supportten. For at supportorganisationen i fremtiden kan fungere hensigtsmæssigt, anbefaler vi derfor, at supportcentrets funktioner i Aalborg flyttes fysisk tættere på AMS. Det vil sige, at der reelt skal **opbygges et nyt supportcenter i hovedstadsområdet**.

De nuværende opgaver omkring kvalitetssikring af stillingsannoncer – pt. svarende til ni årsværk excl. ledelse – anbefales bibeholdes i Aalborg, da dette i princippet er en separat opgave, der uden de store problemer kan adskilles fra de øvrige supportfunktioner. Det vil i så fald betyde, at supportten af Arbejdsmarkedsportalen flyttes fra Ålborg, svarende til syv årsværk excl. ledelse.

Endvidere anbefaler Rambøll Management, at supportten på Bornholm bevares, da den fungerer godt i dag, og derfor kan være helt afgørende både i forhold til opbygning af viden i et nyt supportcenter i hovedstadsområdet, og som "fast grund" under fødderne for supportten i den omstillingsfase, som en flytning af (dele af) supportten i Aalborg nødvendigvis vil medføre.

Rambøll Management anbefaler, at det nye supportcenter i hovedstadsområdet placeres enten i tilknytning til et jobcenter eller i selve AMS.

At placere supportcentrets funktioner i Aalborg **i tilknytning et jobcenter** i hovedstadsområdet, svarende til modellen på Bornholm, men dog med en selvstændig ledelse i supportcentret, giver følgende fordele:

- Man sikrer en tættere tilknytning til jobcentrenes hverdag og funktioner end ved en placering i AMS
- Medarbejderne i supportcentret kan dele deres tid mellem support og jobcenter, og medarbejderne vil derfor have hands on på systemerne og derigennem kunne vedligeholde deres viden om systemerne.

Ulemperne ved modellen er, at:

- Det kræver en del udredende arbejde at finde en egnet placering af supportcentret

- Det vil tage tid at skabe et godt samarbejde med ledelse og medarbejdere på det valgte jobcenter
- Det vil kræve et større fokus på den ledelsesmæssige dialog mellem AMS og supportcentret, særligt i implementeringsfasen, men også i det videre forløb, da man fysisk vil være placeret længere fra hinanden
- Der kan være en fare for, at det pågældende jobcenters arbejdsgange bliver bestemmende for den support, der ydes, selv om de ikke svarer til arbejdsgangene i alle andre jobcentre.
- Det kan give uklarhed, at medarbejderne er ansat i to funktioner, og dermed har to ledere.

At placere supportcentrets funktioner i Aalborg **i AMS**, men med selvstændig ledelse, der refererer direkte til 7. kontor giver følgende fordele:

- Det vil lette den ledelsesmæssige og faglige koordinering væsentligt
- Det kan medvirke til at gøre det mere attraktivt både for fastansatte og for superbrugere evt. at blive indstationeret i supportcentret
- Der skabes tættere kontakt og mulighed for gensidigt input og synergieffekt mellem it – udvikling og daglig it- brug i jobcentrene

Ulemperne ved modellen er, at

- Supportcentret af brugerne kan opleves som værende langt væk hverdagen i jobcentrene

Samlet set er det **Rambøll Managements vurdering, at den optimale løsning vil være, at placere supportcentret i AMS**, fordi det vurderes, at en tæt ledelsesmæssig og faglig kontakt er en forudsætning for at få supportorganisationen til at fungere effektivt. Med andre ord er det helt afgørende nu at få supportfunktionen op at stå, og her vil det være fordrende med så tæt en dialog som muligt med systemejere og ansvarlige i AMS.

3. Aktørerne i supportorganisationen

3.1 Superbrugernes rolle og kompetencer

Vores analyse har vist, at der er meget stor forskel på, hvor godt de enkelte superbrugere er klædt på til at varetage deres opgaver – i de store jobcentre er man således ofte godt dækket ind, mens det i højere grad kniber med at sikre den nødvendige kompetenceudvikling og ressourcer til opgaven i de mindre jobcentre. Det er samtidig vores vurdering, at det vil være vanskeligt at undgå i et beskæftigelsessystem, hvor der er så markant forskel på de enkelte jobcentres størrelse. Det kan ikke forventes, at et lille jobcenter med 5 medarbejdere vil kunne løfte den samme supportfunktion som et jobcenter i en af de større byer.

Det har derfor været diskuteret med superbrugerne på to workshops, om man skulle undlade at have superbrugere på mindre jobcentre, og i stedet have kontaktpersoner, og konklusionen herfra var, at alle jobcentre skal have superbrugere, samt at alle superbrugere skal have samme tilbud om uddannelse.

Rambøll Management anbefaler derfor, at man har superbrugere i alle jobcentre, og at der tilbydes en uddannelse i form af et basismodul og et udvidet modul til alle superbrugere.

Basismodulet skal sikre, at alle superbrugere har et minimum af viden om support og supportorganisationen, herunder:

- Hvor de skal rette henvendelse ang. fejl set i forhold til statslige og kommunale systemer
- Hvordan man indberetter fejl i helpdesksystemet

- Hvordan man beskriver fejl, så supporten har mulighed for at gennemskue hvor fejlen kan ligge
- Hvor information om systemerne findes og procedurer for videreformidling til kolleger
- Indsigt i, hvordan man løbende holdes opdateret via informationskanaler med videre

Det udvidede modul skal sikre, at superbrugerne har følgende kompetencer:

- 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.

I forlængelse af dette **anbefaler Rambøll Management, at der udvikles uddannelse i et tæt samarbejde mellem systemejerne i AMS og supportcentret.**

For basismodulets vedkommende bør der være tale om en overordnet indføring i systemerne og supporten, herunder fejlindberetning og typiske fejl, for eksempel over to dage. Superbrugerne bør derudover tilbydes udvidede moduler med fokus på en dybere forståelse af systemerne, hvor og hvorfor fejl opstår, samt særlige uddannelsesforløb i forbindelse med nye releases, så de allerede inden releaseen er klædt på til at håndtere en væsentlig del af de henvendelser, der vil komme.

Det er vigtigt, at supportorganisationen kan påvise værdien for jobcentrene af at have en superbruger i egen organisation, da man ellers kan frygte, at flere jobcentre vil nedprioritere en sådan funktion. **Rambøll Management anbefaler, at man imødegår dette behov ved at uddannelsen giver en egentlig certificering af superbrugere,** som sikrer at deres kompetence og viden synliggøres, også overfor egen organisation.

Dermed sikrer man også, at man reelt har et bedre overblik over vidensniveauet i superbrugerorganisationen, hvilket særligt vil være relevant i forbindelse med udskiftninger blandt superbrugerne. Her kan man med fordel vælge at sikre, at der løbende tilbydes basismoduler for alle nye superbrugere, så der sikres et minimum af viden hurtigst muligt. Eventuelt kan man også vælge at lade mere end én person deltage i basismoduler pr. jobcenter, så man bliver mindre sårbare overfor personudskiftninger. **Vi anbefaler, at basismodulerne udvikles som e-læringsmoduler**

Rambøll Management anbefaler, at disse undervisningsmoduler udvikles i et tæt samarbejde mellem systemejerne i AMS og supportcentret, da det kun er disse funktioner, der vil have den tilstrækkelige indsigt til at kunne udvikle relevant undervisningsmateriale af høj kvalitet. Det vil kræve, at der sættes ressourcer af til dette, og at man sikrer at have tilstrækkelig undervisningskompetence i disse to funktioner. På sigt bør det være supportcentret, der har ansvaret for undervisningen i basismodulet, mens det er vores vurdering, at det vil være nødvendigt at systemejerne og projektlederne i AMS også fremover er tæt på den mere specialiserede uddannelse af superbrugerne, så man sikrer en bred forankring af den viden, som systemejerne sidder inde med, ud i hele organisationen.

Supportcentret vil dermed få et overblik over kompetencerne i servicecentrene, og dermed en viden om, hvorfor der evt. skal ydes forskellig service til forskellige jobcentre, alt afhængigt af superbrugerens uddannelsesniveau i det enkelte jobcenter. **Rambøll Management anbefaler, at man monitorerer udviklingen i supporten til superbrugere,** for derigennem at sikre et overblik over, hvor meget de forskellige jobcentre belaster supportorganisationen.

For yderligere at skabe fokus på superbrugerrollen **anbefaler Rambøll Management, at der etableres et aftalegrundlag med 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 bør indeholde flg. punkter:

- Formålet med at have en superbruger i et jobcenter
- Jobcenterchefens rolle

- Superbrugerens rolle og ansvar inkl. forventet tidsforbrug til
 - Opgaveløsning
 - Uddannelse og vidensdeling
 - Deltagelse i superbrugermøder
 - Deltagelse i test

Sidst, men ikke mindst, **anbefaler Rambøll Management, at man i fremtiden samler al kommunikation omkring fejl, driftsforstyrrelser og andre uregelmæssigheder på én hjemmeside.** Ansvar for opdatering af denne kommunikation bør ligge hos 1-level-supporten, da 1. level har de bedste forudsætninger for at sikre brugervenlig og klar kommunikation. Der bør desuden aftales en tidsfrist for kommunikationen, så det eksempelvis aftales med 2. level support, at alle væsentlige driftsforstyrrelser skal kommunikeres ud indenfor 20 minutter efter, at de er opdaget. Ud over kommunikation på en hjemmeside kan man så vælge at sende "advarsler" ud pr. mail til supportcenter, superbrugere og kontaktpersoner, men en sådan mailfunktion må aldrig erstatte kommunikation på hjemmesiden, da man så gør sig alt for sårbar overfor enkeltpersoners tilstedeværelse og videreformidling af kommunikationen.

3.2 Supportcentrets rolle og kompetencer

Rambøll Management anbefaler, at supportcentrets rolle begrænses til at yde 1. level support på systemerne. Det indbefatter, at de skal være i stand til at besvare henvendelser om typiske fejl hurtigt, effektivt og serviceminded.

I forlængelse af dette er det Rambøll Managements anbefaling, at 1. level supporten skal kunne håndtere følgende:

- Henvendelser, der relaterer sig til typiske og velkendte systemfejl og/eller uhensigtsmæssigheder. Dette forudsætter, at der sættes væsentligt større fokus på intern videndeling i supportcentret, hvilket vil blive understøttet af et nyt helpdesksystem.
- Henvendelser, der relaterer sig til forkert brug af systemerne – her skal supportcentret *som hovedregel* være i stand til at afdække, når der er tale om brugerrelaterede fejl, og dirigere bruger/superbruger til korrekt brug af systemerne.
- Henvendelser, der relaterer sig til den kommunale it-arkitektur skal de *som hovedregel* være i stand til at afdække, og guide superbrugeren tilbage til egen, kommunal it-enhed.
- Brugeradministration
- Deltagelse i test af systemerne
- Undervisning i systemerne

Betegnelsen om "som hovedregel" relaterer sig til, at der altid kan og vil opstå situationer, hvor henvendelsens eller fejlindberetningens karakter gør det svært eller umuligt for 1. level supporten at gennemskue, hvad fejlen rent faktisk skyldes, og hvordan den kan løses. Der vil således altid kunne opstå situationer, hvor en fejl, der burde have været håndteret af 1. level, rapporteres videre til 2. level. Det helt afgørende her er, at der sker en videndeling tilbage til 1. level fra 2. level, og videre ud i supportcentret, så supportcentret er i stand til at besvare spørgsmålet, hvis det opstår igen. Med andre ord *skal* antallet af sådanne henvendelser falde, efterhånden som svarene bliver beskrevet og formidlet tilbage til 1. level.

En anden måde at adskille, hvad der skal ligge i 1. level supporten fra det, der skal ligge i 2. level, er, at indarbejde en tidsfrist for hvor lang tid 1.level må bruge på at forsøge at finde en løsning på problemet. Eksempelvis kan man formulere det sådan, at supportcentrets medarbejdere højst må bruge et bestemt antal minutter på at besvare en henvendelse, og ellers skal de sende den videre til 2. level supporten. Det er dog svært at finde den rigtige tidsbegrænsning, da der mangler et samlet overblik over antal henvendelser, typer af henvendelser og svartider. Med indførelsen af et nyt helpdesksystem vil det dog være muligt at danne et sådant overblik, og **Rambøll Management anbefaler derfor, at man efter indførelsen af et helpdesksystem løbende udarbejder et statusbillede af disse forhold, og på den baggrund**

udarbejder retningslinjer for hvor lang tid supporten må bruge på at besvare en henvendelse, før den skal sendes videre til 2. level.

I relation til supportcentrets kompetencer er det Rambøll Managements vurdering, at en god support på AMS' systemer kræver en god og bred indsigt i systemernes brugerflader. Det medfører en væsentlig udfordring for supportcentret, da det ikke er hvem som helst, der vil kunne "gå ind fra gaden" og læres op til at yde en god support. Samtidig medfører det også et væsentligt behov for løbende opdatering og vedligeholdelse af brugerfladen på systemerne, så man som supportmedarbejder ikke baserer sig på forældet viden om brugerfladen og forretningsgangene i jobcentrene.

På den baggrund anbefaler Rambøll Management, at der udarbejdes kompetenceplaner for samtlige supportmedarbejdere, der som minimum skal kunne leve op til følgende:

- Kendskab til samtlige systemer på brugerniveau (dvs. svarende til kendskabet hos sagsbehandlere i jobcentrene)
- Indsigt i og forståelse for forretningsgangene i jobcentrene
- Ekspertise på helpdesksystemet.
- Erfaring og/eller uddannelse indenfor kundeservice eller callcenterservice.
- Indsigt i de it-tekniske platforme, som systemerne bygger på.

I forlængelse af disse kompetencekrav bør der tilbydes relevant uddannelse til samtlige medarbejdere. I relation til de mere systemspecifikke forhold er det reelt kun systemejerne i AMS, der har den relevante kompetence til at kunne varetage uddannelsen, og **Rambøll Management anbefaler derfor, at systemejerne i AMS, i samarbejde med supportcentrets nøglemedarbejdere, får til ansvar at udvikle uddannelsestilbud til supportcentrets medarbejdere.**

I relation til de første to bullets ovenfor, der handler om viden om brug af systemerne og forretningsgangene i jobcentrene, er det først og fremmest igennem praktisk erfaring, at supportcentrene kan opbygge og vedligeholde dette. **Rambøll Management anbefaler derfor, at man sikrer en løbende opdatering af supportcentrets medarbejders kendskab til arbejdet i jobcentrene** dels ved uddannelse i systemerne og dels gennem deltagelse i udviklingsprojekter og herunder i test af systemerne.

Derudover blev muligheden for dels indstationering af superbrugere i supportcentret og dels udstationering af supportcentrets medarbejdere i jobcentrene diskuteret på workshoppen med superbrugerne. Der var bred enighed blandt superbrugerne om, at det ikke bør gennemføres i praksis.

3.3 BIT's rolle

Det er vores anbefaling, at BIT **udover ansvaret for driften af systemerne på sigt skal have ansvaret for 2. level supporten af systemerne** herunder Citrix delen i relation til Amanda, som i øjeblikket er forankret i supportcentret. I øjeblikket ligger 2. level supporten på Jobnet i forbindelse med Jobcenter Bornholm, mens 2. level supporten på AMportalen primært løses i AMS-regi.

Vi anbefaler, at 2. level supporten har ansvar for at viderevisitere eller besvare de mere komplekse fejlindberetninger, hvor 1. level supporten ikke umiddelbart er i stand til at afdække, om der er tale om en teknisk, system- eller brugerfejl, og som ikke er kendt fra tidligere. Rollen består i at have ansvar for at løse sager, der sendes videre fra 1. level supporten, og kanalisere svar og anden driftsrelateret information til 1. level supporten – jf. anbefalinger om kommunikation.

Vi anbefaler, at **der udpeges en ansvarlig for 2. level supporten i BIT**, som skal have ansvar for at opbygge 2. level supporten. AMS skal stille resurser blandt de nuværende systemejere og de to medarbejdere, som i øjeblikket løser 2. level opgaver for det nuværende supportcenter, til rådighed i opbygningsfasen, og det anbefales at opgaven håndteres i et delprojekt af den samlede omorganisering af supportorganisationen.

På grund af det lave niveau for dokumentation i den nuværende supportorganisation er det svært at sige, hvor mange henvendelser, der vil blive sendt til 2. level supporten, og det er derfor svært at give et bud på, hvor mange resurser det vil kræve at opbygge og drive 2. level supporten. Det vil i høj grad afhænge af, hvor mange sager, der løses hos superbrugerne og i 1. level supporten og af håndteringen af udviklingsprojekter og driften. **Det anbefales, at BIT og AMS i opbygningsfasen af 2. level supporten afsætter en medarbejder hver på fuld tid til at håndtere 2. level supporten omkring AMportalen.** Efterhånden som den nye struktur og helpdesksystemet kommer i funktion, vil det være muligt at overveje skaleringen af denne support. Det er dog vigtigt at påpege, at behovet for 2. level afhænger af kvaliteten hos superbrugerne og i supportcentret i 1. level.

Derudover **anbefales det, at** der arbejdes videre med at sikre brugervenlig dokumentation og vejledninger

3.4 AMS' rolle

AMS har det overordnede forretningsmæssige ansvar for systemerne og dermed for supportorganisationen og lederen af 1. level supporten i supportcentret bør referere til kontorchefen for 7. kontor. AMS er systemejere af systemerne, og har i sammenhæng hermed ansvaret for udviklingen af systemerne og dermed program- og projektledelsen i forbindelse med udviklingen af systemerne.

Systemejerens opgave er primært at sikre, at systemerne dækker de forretningsmæssige behov i organisationen og anvendes forretningsmæssigt effektivt, herunder er ansvaret for uddannelse (undervisningsmateriale og manualer) og sikkerhed (data og brugeradministration). Systemejerens vil derfor typisk være styregruppemedlem for de projekter, der relaterer sig til systemerne.

Projektlederens opgave er at skabe resultater inden for rammerne af de enkelte projekter. En sammenblanding af de to roller giver en risiko for, at der fokuseres for snævert på de områder, hvor der er udviklingsprojekter, og at man dermed ikke får et samlet overblik over systemets udvikling og drift. Både AMportalen og Jobnet har i dag flere systemejere, som samtidig er projektledere på udviklingsprojekterne af systemerne. Det giver en stor risiko for at rollerne bliver blandet sammen, og at man fokuserer mere på udviklingen af systemerne end på den forretningsmæssige udnyttelse af systemerne.

Rambøll Management anbefaler, at AMS adskiller rollerne omkring systemejerskabet og projektledelsen af udviklingen af systemerne samt at systemejerskabet placeres mere entydigt i AMS. I takt med at AMportalen og Jobnet smelter sammen anbefales det, at AMS placerer systemejerskabet hos kontorchefen for 7. kontor.

Det betyder i praksis, at ansvaret er placeret på en person, men dele af rollen som systemejer, for eksempel ansvaret sikkerheden i systemet eller uddannelsen i systemet kan uddelegeres til enkeltpersoner.

Det er derudover vores vurdering, at AMS har et behov for at systematisere program- og projektledelsen i udviklingen af AMportalen samt at udviklingsprojekterne har et sådant omfang, at der er basis for at ansætte fuldtidsprojektledere.

4. Videre proces

Dette notat skrives færdig efter styregruppemødet den 26. juni 2007 og workshoppene med superbrugerne den 27. og 28. juni 2007, og kommer derfra til at udgøre fundamentet for en implementeringsplan, som udarbejdes i august 2007. Processen omkring implementeringsplanen bliver designet primo august 2007.