

BAC – Beskæftigelses- ministeriets AdministrationsCenter

BAC – brugerundersøgelse 2005

25. maj 2005

BAC – Beskæftigelses- ministeriets AdministrationsCenter

BAC – brugerundersøgelse 2005

25. maj 2005

© PA Knowledge Limited 2005

Udarbejdet til: BAC – Jan Nielsen
Udarbejdet af: PA – Tine Lessèl

PA Consulting Group
Tuborg Boulevard 5
DK-2900 Hellerup
Tel: +45 39 25 50 00
Fax: +45 39 25 51 00
www.paconsulting.com

Version: 1.0

Indledning

Nærværende rapport skal dokumentere BAC's resultatkrav om gennemførelse af en brugerundersøgelse. Brugerundersøgelsen skal overordnet tilvejebringe en vurdering af BAC's hidtidige arbejde og fremdrift.

BAC's etablering

BAC's etablering er baseret på en model, hvor man ved flytningen af opgaver har valgt at fastfryse organisering, ydelser og produkter for at sikre den fortsatte drift bedst muligt, dernæst optimere ved hjælp af et 'best-practice'-princip og endelig effektivisering ved hjælp af digitalisering.

Strategien er lykkedes godt for BAC, selvom BAC's etableringsbetingelser har været yderst vanskelige. De primære faktorer, der har været hindrende for BAC's etablering, er:

- BAC's lokalemæssige udfordringer
- Modstand i enhederne
- Overflytning og integration af IT

Endvidere har uafklarede grænsesnit mellem enhederne, som man i etableringsmodellen ikke har været opmærksom på, givet visse udfordringer.

Det er lykkedes at flytte opgaver og ressourcer til BAC uden væsentlige driftsnedbrud og uden de helt store leverance- og kvalitetsproblemer. Kvaliteten af driften er for nuværende på niveau med det, den var tidligere. Det er nu, BAC skal til at vise reelle forbedringer og effektiviseringer.

Grænsesnit til de øvrige enheder

Generelt er snitfladerne mellem BAC og de øvrige enheder veldefinerede og fungerer tilfredsstillende. På enkelte områder er der grænsesnit, hvor roller og ansvar ikke er helt afklarede.

I relationen mellem BAC og DEP erklærer begge parter, at snitfladen er entydig, men der er uklarhed om den praktiske udmøntning af roller og ansvar. Det sender uhensigtsmæssige signaler til de øvrige enheder, som bliver i tvivl om BAC's og DEP's indbyrdes rollefordeling. At BAC varetager det finansielle tilsyn for enhederne, mens DEP har det overordnede tilsyn, er yderligere med til at sløre rollefordelingen. Imellem parterne er der behov for at definere en klarere rolle- og ansvarsafgrænsning.

Grænsesnippet mellem BAC og enhederne vækker bekymring på et væsentligt punkt, som er blevet påpeget af Rigsrevisionen. Enhederne har afgivet deres administrative kompetence til BAC, men de skal fortsat selv være ansvarlige for at underskrive deres regnskaber, som de ikke længere har de kompetencemæssige forudsætninger for at validere. Foranlediget af Rigsrevisionens påtale, er der for nuværende drøftelser i gang, som skal finde en løsning på dette problem.

I relation til BIT har BAC i opstartsfasen haft snitflademæssige udfordringer. BAC har ikke haft sin egen IT-udviklings- og supportfunktion på linje med de øvrige enheder. Der har

som følge heraf været et misforhold mellem de gensidige forventninger, som har givet store problemer i forbindelse med overflytningen af systemer og integration. Problemet anses af BIT, som ved at være løst i kraft af, at BAC nu har ansat en IT-ressource og opbygget en egen superbrugerorganisation på linje med andre enheder.

ØS oplever ikke de store grænsesnitproblemer i relation til BAC og BM. Etableringen af BAC har derimod gjort deres rolle lettere. Tidligere var ØS nødt til at have kontakt til alle enhederne, når større IT-projekter skulle implementeres. Nu kontakter de blot BAC, som på vegne af BM udfører den koordinerende opgave.

BAC's opgavevaretagelse

BAC's opgavevaretagelse består af den fra enhederne overflyttede drift, de driftsrelaterede udviklingsopgaver samt eksternt påførte udviklingsprojekter, udstukket fra enten BM eller Finansministeriet via ØS. Både på driftsområdet og i forbindelse med udviklingsopgaverne har BAC overvejende klaret sig godt.

BAC har formået at etablere driften uden de helt store problemer og har i det store hele formået at leve op til forventningerne. De væsentligste kritikområder udgør forsinkelser i faktureringer og på lønområdet, og at rapporteringer ikke opfylder alle de gældende kundebehov. BAC's fortolkning og formidling af rejsereglerne har heller ikke været optimal.

BAC har generelt været god til at håndtere de udefrakommende udviklingsprojekter, men det afhænger af typen af projekt og de styringsmæssige frihedsgrader, BAC har haft til rådighed. Udpræget ros får BAC for sin håndtering af det omkostningsbaserede regnskab. BAC's ledelse og koordinering af projektet har givet enhederne tillid og tro på, at BAC er en ideel part at forankre denne type opgaver hos fremover. E-faktureringsprojektet har været et problematisk projekt, men det er et statsligt projekt, som BAC ikke har haft fuld kontrol over. Etableringen af udbudsfunktionen anses som en vanskelig opgave for BAC, og der er delte meninger om funktionen, men indsatsen, som BAC yder på området, bliver rost. Ved afvikling af udviklingsprojekter ønskes det, at BAC er bedre til at formidle de projektmæssige rammer (forventet ressourcetræk, kompetencer og tidsrammer) til enhederne.

BAC's tilsyns- og controllingopgaver er der megen usikkerhed og begrebsforvirring om. Det er problematisk, at BAC både er den regnskabsudførende funktion og samtidig varetager det finansielle tilsyn. Den finansielle tilsynsopgaves placering hos BAC er under drøftelse og udgør principielt et grænsesnit til DEP. BAC's controlling er der meget lidt bevidsthed om i enhederne. Enten har BAC ikke formået at formidle og synliggøre opgaven, eller også bliver den ikke varetaget, som den burde. Controllingfunktionen udgør, på lige fod med tilsynsopgaven, områder, hvor BAC's rolle bør afklares og entydigt formidles og varetages i relation til enhederne.

Det operationelle samarbejde

Det daglige samarbejde fungerer overvejende tilfredsstillende. Enhederne oplever, at det stadig er de tidligere medarbejdere enhederne betjenes af og har endnu ikke mærket den tværgående organisering, som de mener bliver en udfordrende opgave for BAC.

Dialogen er god, problemer løses hen ad vejen, og medarbejderne er venlige, behjælpelige og imødekommende. Den fysiske distance stiller større krav til præcis kommunikation og en øget kvalitet i de ting, der overleveres, hvilket i sig selv har ført til forbedringer.

Ikke alle snitflader i det daglige arbejde har været afklaret fra starten, men er blevet løst efterhånden. Medarbejderne har den beslutningskompetence, der skal til, og de faglige såvel som servicebetonede kompetencer er gode. Der udvises stor lydhørhed og kundefokus i det daglige. Medarbejdere, som var skeptiske inden overflytningen, opleves nu som glade og stolte og nyder godt af kompetencefællesskabet. Til tider er de dog stressede og presset arbejdsmæssigt. BAC skal bestræbe sig på at opkvalificere sine medarbejdere yderligere og finde den optimale balance mellem de klassiske administrative kompetencer og kompetenceprofiler, der kan drive udviklingsaktiviteterne og varetage de mere udadvendte og kommunikerende roller fremover.

Den uformelle kommunikation fungerer godt. Det kræver meget af BAC-medarbejdernes tid, der også går med at besvare forespørgsler, hvor oplysningerne reelt er tilgængelige på intranettet. Der er behov for en opdragende effekt, så enhederne i højere grad lærer at trække oplysninger, hvor de er tilgængelige og herved frigøre BAC-ressourcer. Der informeres i form af BAC NYT eller/og publiceres information på Intranettet, men medierne benyttes kun i ringe omfang. BAC bør her øge bevidstheden blandt brugerne og være bedre til at promovere sine informationsmedier.

Den mere formaliserede kommunikation finder primært sted på de ledelsesmæssige niveauer. Kontaktudvalget er her et vigtigt forum for information, men kritiseres for kun at være et høringsforum. En øget synlighed af resultatet af deltagernes bidrag til drøftelser og beslutninger kan anbefales.

BAC som forretningsenhed

BAC's image står svagt i interviewpersonernes bevidsthed, men alligevel afsløres et overordnet positivt indtryk af BAC som en professionel og brugerorienteret organisation. BAC's forretningsmæssige prioritering mellem driftsopgaver, driftsudviklingsopgaver og andre udviklingsopgaver har været til stor diskussion og udgør en større afvejning af prioriteter. Der er bred enighed om, at driften er vigtigst, men at BAC, for at realisere effektiviseringsgevinster, også må udvikle denne. De øvrige udviklingsopgaver er påført BAC udefra. Både enhederne og BAC selv har holdningen, at der ikke for nuværende bør tilføres flere nye udviklingsopgaver. BAC må nøje afveje vægten mellem de tre elementer. En stabil drift er en forudsætning, men effektiviseringskrav fordrer samtidig, at BAC skal kunne udvikle driften. De udefra kommende udviklingsopgaver giver synlighed, men trækker også ressourcer fra de driftsrelaterede udviklingsopgaver. Dette bør fortsat have fokus.

SLA'er er der delte meninger om, hvilket hænger sammen med, hvorvidt BAC bør følge kommercielle principper eller mere klassiske, offentlige forretningsmodeller. Flertallet går dog ind for SLA'er til at definere rammerne for samarbejdet og udstikke de gensidige forventninger, men de bør fremstå mere tilgængelige og bør yderligere operationaliseres.

BAC er sat i verden bl.a. for at effektivisere administrationen på hele ministerområdet og har skærpede effektiviseringskrav i forhold til de øvrige enheder. Der er en fejlagtig forventning om, at de effektiviseringer, som BAC høster, skal direkte tilbage til enhederne selv, selvom midlerne opsamles i en pulje, som BM derefter kan allokere til udvalgte projekter. Det er væsentligt såvel for BAC som for enhederne, at der er stor synlighed og dokumentation af, hvilke effektiviseringer BAC opnår, samt hvor de opnåede besparelser tilgår.

BAC's fremtidsperspektiv

Der er et udbredt ønske om, at BAC bliver en succes. Alle er enige om, at den næste fase bliver BAC's store udfordring.

BAC er ved at være ude over sin etableringsfase med opnåelse af den sikre og stabile drift og står overfor fortsat at skulle udvikle, standardisere, effektivisere og kvalitetsforbedre det administrative område i BM.

Enhederne peger både på en række forventninger til BAC's fremtidige rolle i koncernen og identificerer en række udfordringer, som de mener, BAC står overfor og skal håndtere for at få succes.

BAC's primære opgave er og bliver at sikre og effektivisere driften. Lykkes det, er der åbenhed overfor, at BAC kan udvikle sig yderligere, enten ved at påtage sig nye områder, eller udvide målgruppen f.eks. til andre ministerområder. BAC's egne visioner opfattes som meget ambitiøse og vækker bekymring hos enhederne for, om de på sigt vil blive nedprioriteret. I en monopolsituation kan de kun gå til BAC, men skal realiseringen af BAC's ambition være mulig, føler enhederne, at de skal have et tilsvarende frit valg.

Selv om der oprindeligt har været modstand i enhederne mod BAC's etablering, eksisterer der i dag en udbredt tro på, at beslutningen var rigtig. Der er tillige en bred opbakning til BAC samt et udpræget ønske fra alle sider om, at AdministrationsCenteret må blive en succes. Man vil i BM gerne kunne demonstrere over for omverdenen, at satsningen med BAC var rigtig. Man søger implicit at opnå anerkendelse fra andre ministerielle og statslige områder, for at man i BM har foretaget en succesfuld satsning ved at etablere det administrative fællesskab og har efterlevet enhedstankegangen.

Sammenfatning og konklusion

BAC's strategi for overførsel og sikring af den stabile drift har i det store og hele fungeret, på trods af de vanskelige etableringsbetingelser. Etableringsfasen er tilendebragt med BAC's forestående fysiske flytning til sin permanente adresse og markerer samtidig starten på BAC's næste fase. De væsentligste opgaver og udfordringer for dette arbejde bliver at:

- Fastholde og yderligere forbedre den eksisterende drift
- Realisere de opstillede resultatkrav for effektivisering og rationalisering af driften
- Optimere ressourceanvendelsen mellem drift, driftsudvikling og andre udviklingsopgaver
- Udvikle organisationen
- Være en proaktiv, offensiv partner og en effektiv formidler
- Være en aktiv part i løsningen af de tilbageværende grænsesnitdiskussioner

I den kommende fase må BAC indfri sine resultatkrav og påvise, at de forventede rationaliseringsgevinster kan realiseres. Derfor må det forventes, at der i denne fase vil være stor bevågenhed på BAC's håndtering af opgaver og udfordringer, der kan have afgørende indflydelse på BAC's fremtidige muligheder og strategiske forretningsudvikling.

Indholdsfortegnelse

Ledelsesreferat	i
1. Indledning	1
1.1 Baggrund	1
1.2 Brugerundersøgelsens formål	1
1.3 Undersøgelsens metode	2
2. BAC's etablering	6
2.1 Valg af strategi for etableringsfasen	6
2.2 Etableringsbetingelserne	6
2.3 BAC's håndtering af etableringsfasen	8
2.4 BAC's resultatopnåelse indtil nu	9
3. BAC's snitflade og relation til enhederne	12
3.1 Departementet	12
3.2 Økonomistyrelsen	13
3.3 De øvrige enheder	14
3.4 Leverandørerne	15
4. BAC's opgavevaretagelse	18
4.1 De driftsmæssige opgaver	18
4.2 Driftrelaterede udviklingsopgaver	21
4.3 Øvrige udviklingsopgaver	22
4.4 BAC's controlling- og tilsynsopgaver	26
5. Det operationelle samarbejde	29
5.1 Det daglige samarbejde	29
5.2 Ansvar, arbejds- og rollefordeling	29
5.3 BAC's medarbejdere	30
5.4 Tilgængelighed, lydhørhed og ageren	30
5.5 Viden og kompetencer	31
5.6 Kommunikation, dialog, information og formidling	32
5.7 Enhedernes egen rolle i samarbejdet	34
6. BAC som forretningsenhed	36
6.1 BAC's image	36
6.2 BAC'S forretningsmæssige prioritering	37
6.3 Service Level Agreements	38
6.4 BAC's forretningsprincipper og kundesyn	38
6.5 Effektivisering og rationalisering	39
7. BAC's fremtidsperspektiv	41
7.1 BAC's forventede rolle i koncernen	41
7.2 BAC's udfordringer og risici	41
7.3 BAC's langsigtede udviklingsmuligheder	42
8. Sammenfatning og konklusion	44

Bilag

Bilag A: Liste over interviewpersoner	A-1
Bilag B: Brugerundersøgelsens spørgeramme	B-1
Bilag C: Spørgeskema og svarmateriale	C-1
Bilag D: Ordassociationsliste	C-1

1. INDLEDNING

1.1 BAGGRUND

Beskæftigelsesministeriets AdministrationsCenter (herefter omtalt BAC) blev oprettet den 1. april 2003 som følge af enhedsorganisationstankegangen og regeringens krav om effektivisering af samtlige statslige institutioner. Som følge heraf traf Beskæftigelsesministeriets (herefter BM) koncernledelse beslutning om oprettelse af et administrativt fællesskab – BAC.

BAC har som mission at drive og udvikle stabile og effektive administrative serviceydelser og produkter på BM's område. Målrettet kundernes behov har BAC til formål at levere en stabil og sikker drift samt at udvikle bedre og mere effektive administrative systemer inden for følgende områder:

- Økonomiforvaltning
- Lønadministration
- Indkøb
- Overordnede tilsynsopgaver
- Det eksterne arbejde

Derudover har det været koncernledelsens hensigt at etablere BAC som et kompetencecenter for de administrative opgaver med kompetenceløft af medarbejderne for øje. Samtidig har det været hensigten at sikre en øget standardisering og synergi mellem de administrative systemer samt en udnyttelse af de IT-mæssige muligheder med henblik på at øge den gennemgående kvalitet i arbejdet samtidig med, at man opnår stordriftsfordele.

I forbindelse med BAC's etablering blev der under BM udarbejdet en resultatkontrakt for BAC's arbejde gældende for perioden 2004-2007¹ samt et strategigrundlag² for BAC's arbejde.

BAC har som en del af sin resultatkontrakt en målsætning, der går på at etablere *"et godt og tilfredsstillende samarbejde med kunder og samarbejdspartnere"*. Under denne målsætning i resultatkontrakten indgår et konkret krav om gennemførelse af en brugerundersøgelse. Brugerundersøgelsen skal kunne vurdere brugertilfredsheden efter omlægning af arbejdsprocesserne, og resultaterne herfra skal indgå i det videre arbejde med BAC's udvikling.

1.2 BRUGERUNDERSØGELSENS FORMÅL

Nærværende rapport skal dokumentere opfyldelsen af BAC's resultatkrav om gennemførelse af en brugerundersøgelse. Brugerundersøgelsen skal overordnet tilvejebringe vurderinger og konklusioner over BAC's hidtidige arbejde og fremdrift.

BAC har på nuværende tidspunkt eksisteret i 2 år og er således ved at have afsluttet sin etableringsfase. Dette giver et naturligt udgangspunkt for at tage en pejling på, om BAC overordnet er på rette kurs, og man ønsker således at afdække brugernes oplevelse af

¹ Beskæftigelsesministeriets AdministrationsCenters resultatkontrakt for 2004-2007 af 24. februar 2004

² Strategi for Beskæftigelsesministeriets AdministrationsCenter 2004-2007

BAC's varetagelse af opgaverne over for de respektive målgrupper i henhold til de opstillede resultatkrav.

Brugerundersøgelsen har konkret til formål at afdække brugernes oplevelse af samarbejdet med BAC på de administrative områder, som enheden er sat til at varetage under BM. Brugerundersøgelsen skal dels give et øjebliksbillede af, hvor tilfredsstillende samarbejdet mellem BAC og enhederne opleves i dag, dels skal den fremhæve styrker samt identificere eventuelle problemområder, hvor samarbejdet kan styrkes yderligere. Endvidere skal undersøgelsen give en vurdering af, hvor langt BAC er nået siden etableringsfasen i forhold til brugerenhedernes forventninger og de opstillede resultatkrav. Endelig skal undersøgelsen angive retningslinjer for, hvorledes samarbejdet vil kunne forme sig i fremtiden.

1.3 UNDERSØGELSENS METODE

Undersøgelsen er gennemført som kvalitativt baserede personlige interview. Den kvalitative metodes styrke er, at den kan afdække på forhånd ukendte og uudforskede aspekter af problemstillingen (kaldet det eksplorative element). Samtidig kan den afdække sammenhænge og forklaringer i interviewsvarene og generere hypoteser med henblik på at finde sammenhænge og mønstre i respondentmaterialet, som kan bidrage til at belyse de overliggende problemstillinger. Derudover er metoden god til at afdække nuancer i de overordnede emneområder og til at søge uddybende forklaringsmodeller. Den kvalitative metode er således velegnet, hvor de aspekter, der er vigtige for interviewpersonerne, ikke af interviewerens i forvejen er kendte, eller hvor man f.eks. spørger ind til fremtidige ønsker og forventninger.

1.3.1 Metodeværktøjer

Interviewenes bærende element har været en yderst detaljeret spørgeramme, som har været vejledende for samtalen og har berørt en række på forhånd identificerede relevante problemstillinger. Spørgerammen har dog kun været vejledende for, at drøftelserne kom rundt om samtlige opstillede vurderingsområder.

Som supplement til spørgerammen er anvendt et kortfattet spørgeskema (jf. bilag B) til bedømmelse af udsagn og vurdering af konkrete produkter. Skemaet har primært været fremsendt til de brugere, der i det daglige har kontakt til BAC, og som har et indgående kendskab til BAC's konkrete ydelser og produkter, ligesom BAC's egne medarbejdere er blevet bedt om at udfylde skemaet. Tillige er anvendt en ordassociationsliste (jf. bilag D) til at give indikationer om de imagemæssige holdninger til BAC. Resultaterne fra anvendelsen af samtlige disse værktøjer indgår i rapportens relevante detailafsnit.

1.3.2 Fremgangsmåde for interview

Brugerundersøgelsen er afviklet i form af 1,5 –2 timers interview med enkeltpersoner. I enkelte tilfælde er interviewet gennemført med to eller flere personer inden for samme organisatoriske enhed og virkefelt. Dette har haft det formål at nuancere svarmaterialet ved at udnytte dynamikken ved deltagelse af flere personer.

De indledningsvise interview har været meget åbne og udforskende, så der kunne opstilles en række hypoteser, der efterfølgende har kunnet bruges til at spørge ind til områder for at forfine hypotesedannelsen og nuancere mønstre og se sammenhænge i svargrundlaget. Efterhånden som interviewerens har kunnet se mønstre og sammenhænge i argumentationerne, er der dannet hypoteser, som igen er blevet spillet tilbage til interviewpersonerne for yderligere at nuancere og perspektivere undersøgelsens fundne resultater.

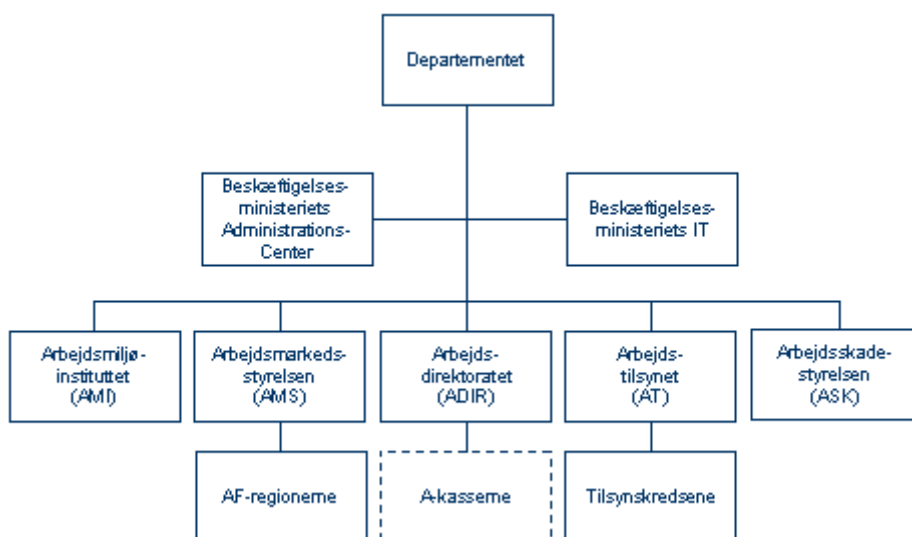
Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Den anvendte spørgeguide har således ikke været styrende for samtalerne forløb, idet det har været væsentligt, at interviewpersonerne selv fremlagde de synspunkter og argumenter, som de anså for væsentlige i drøftelserne.

1.3.3 Interviewpersoner

Samtlige interviewpersoner er udpeget af BAC og udgør ansatte under BM's fem primære forretningsmæssige enheder, som udgør de primære brugere af BAC's ydelser og produkter: AMI, AMS, ADIR, AT og ASK (jf. figur 1.3.3 nedenfor for de fulde navnebeskrivelser). Herudover har man interviewet repræsentanter for Departementet (herefter omtalt DEP), Økonomistyrelsen (herefter omtalt ØS) samt Beskæftigelsesministeriets IT-enhed (herefter omtalt BIT). Disse enheder er primært medtaget i undersøgelsen, da de udgør væsentlige interessenter³ til BAC, men samtidig på enkelte områder også fungerer som både brugere af og leverandører til BAC's ydelser og produkter.

Figur 1.3.3



Kilde: <http://www.bm.dk>

I tillæg til ovenstående målgrupper er gennemført interview med en række medarbejdere i BAC. Dette er gjort med henblik på at kunne perspektivere brugerorganisationerne i forhold til BAC's egen oplevelse af de samme aspekter for herved at kunne opnå en form for "spejlingseffekt" til yderligere underbyggelse og nuancering af undersøgelsens resultater.

En samlet liste over de interviewede personer fremgår af bilag A i bilagsafsnittet.

1.3.4 Rapportstruktur

Rapporten er struktureret efter de emneområder, som naturligt er fremkommet som følge af svarmateriale, og den støtter sig kun delvist til den underliggende spørgeramme. Resultaterne fra de øvrige to anvendte metodeværktøjer indgår under de afsnit, hvor det er forekommet mest relevant ud fra sammenhængen.

³: Bemærk venligst at konkret er AF-regionerne, A-kasserne og tilsynskredsene under AMS, ADIR og AT ikke omfattet af målgruppen for undersøgelsen

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret...

Udgangspunktet for nærværende rapport er at belyse brugernes holdninger og tilfredshed med BAC. De interview, der ligger til grund for brugerrelationen, vil derfor være bærende i rapporten. Hvor der indgår andre interessentbetragtninger, f.eks. grænsesnit til DEP, eller hvor enheden indgår i en leverandørrolle som f.eks. BIT eller BAC's egen medarbejder-spejling, vil dette fremgå specifikt.

Rapporten samler synspunkter på tværs af interviewpersoner og enheder inden for de enkelte emneområder. Hvor der er stort holdningssammenfald, vil dette blive kommenteret, ligesom divergerende synspunkter vil blive kommenteret. Enkeltstående holdninger fra enkeltpersoner og enheder vil ikke blive kommenteret ud over de afsnit, der beskriver grænseflader mellem BAC og de øvrige enheder.

Citater er angivet med anførselstegn og i kursiv, men henføres ikke til navngivne personer. De er medtaget for at illustrere og underbygge de refererede synspunkter på en levende og direkte måde.

1.3.5 Afgrænsninger og forbehold

Brugerundersøgelsen har ikke til formål at vurdere, i hvilken grad BAC har levet op til sin resultatkontrakt, men alene at opnå et samlet billede af brugernes generelle oplevelse af BAC som serviceorgan og tilfredsheden med kvaliteten af de ydelser, produkter og den service, som BAC leverer. Undersøgelsen tager således ikke specifikt stilling til, hvor langt BAC er nået i forhold til de enkelte resultatkrav.

Det billede af BAC, der afspejles i undersøgelsen, vil være farvet ud fra brugernes egen referenceramme og oplevede arbejdssituation. Deres synspunkter vil oftest fremstå som en refleksion af, hvorledes brugerne oplevede de administrative funktioner før overflytningen til BAC og deres forudgående forventninger til samarbejdet med den administrative enhed.

De interviewede personer er kun blevet bedt om at svare på de spørgsmål, de har kunnet forholde sig til. Derfor er alle interviewpersoner ikke blevet stillet samtlige spørgsmål, og hvor det for nogle interviewpersoner har været væsentligt at fokusere på de mere strategiske aspekter (ledere og direktører), har det for andre været relevant at fokusere på de nære og mere operationelle aspekter (medarbejdere med daglig berøringsflade til BAC). Dette gør sig også gældende for anvendelsen af de supplerende værktøjer, som ikke alle interviewpersoner er blevet præsenteret for.

Konkrete produkter og ydelser fra BAC er der ikke spurgt særskilt ind til, udover de spørgeskemaer, som de personer, der arbejder operationelt sammen med BAC i det daglige, har udfyldt. Kommentarerne til de enkelte produkter er givet i løbet af samtalen. Derfor kan svargrundlaget for afsnittene om de enkelte produkter på områder basere sig på et begrænset respondentgrundlag, afhængigt af, om produktet/ydelsen har markeret sig klart og bredt i brugerens bevidsthed.

Samtlige interviewpersoner er garanteret anonymitet i forbindelse med udtalelser i interviewet. Dette er for at sikre, at holdninger og synspunkter er fremført så entydigt, klart og oprigtigt, at det er medvirkende til at øge skarpheden og kvaliteten af undersøgelsens resultater og konklusioner med henblik på at tilvejebringe et brugbart materiale.

Endelig skal der gøres opmærksom på, at der, ved brug af den kvalitative metode, ikke er tale om, at resultaterne afspejler den repræsentative og endegyldige sandhed, men er en afvejning af samtlige de tilkendegivelser, der er kommet fra interviewpersonerne. Imidlertid har der i nærværende undersøgelse været inddraget en så stor del af de primære bru-

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

gere og interessenter, at det er PA's vurdering, at undersøgelsens resultater i vidt omfang giver et retvisende øjebliksbillede af kundernes vurdering af BAC. Det skal dog holdes for øje, at der i undersøgelsen indgår en overrepræsentation af de ledelsesmæssige niveauer i brugerorganisationerne set i forhold til det samlede antal brugere, der i det daglige har berøring med BAC.

2. BAC'S ETABLERING

2.1 VALG AF STRATEGI FOR ETABLERINGSFASEN

BAC's etablering blev baseret på en 3-faset model, hvor man i først omgang valgte at flytte funktioner og dertil hørende ydelser, produkter og ressourcer over i BAC, uden i første omgang at ændre væsentligt på arbejdsgange og den konkrete ressourceallokering til de enkelte kunder. Man har valgt at fastfryse organisering, ydelser og produkter med henblik på at sikre den eksisterende drift uden for mange forstyrrelser i overflytnings- og etableringsfasen.

BAC anlagde derefter en 'best practice'-model for den næste integrations- og standardiseringsfase. Den bestod i at bringe de enheder med de ringeste administrative systemer og rapportering op på niveau med de bedste. Fremgangsmåden blev valgt, idet den minimerer risikoen for store driftsforstyrrelser, men samtidig indebærer den, at enhederne formentlig vil opleve opgaveoverdragelsen og et evt. kvalitetsløft meget forskelligt.

Den tredje fase har fokuseret på effektivisering ved hjælp af øget digitalisering af de administrative systemer.

2.2 ETABLERINGSBETINGELSERNE

BAC har ikke haft de letteste etableringsbetingelser. Dette tilkendes gives af stort set samtlige af de interviewede. Derfor udvises der overbærenhed med, at BAC måske ikke er nået helt så langt på integrationsområdet, som det var blevet stillet i udsigt, eller interviewpersonerne havde forventet, nu da BAC den 1. april 2005 har rundet sin 2 års fødselsdag.

2.2.1 Lokalemæssige udfordringer

Den helt store begrænsende faktor har været BAC's omskiftelige tilværelse i form af skiftende fysiske rammer. Siden etableringen af BAC i april 2003, har BAC således flyttet op til tre gange, og det har alle gange været til erkendte midlertidige adresser. Dette har ikke været befordrende for at skabe den ro, der er påkrævet ved opbygning af en ny organisation og etablering af stabile fysiske og arbejdsmæssige rammer.

'Det har ikke været nemt for BAC. De er blevet kastet lidt rundt'

Den usikre lokalemæssige situation kombineret med, at BAC har haft for få kvadratmeter stillet til rådighed til at rumme den planlagte personalesammenlægning, har gjort, at overflytningen og hermed integrationen af medarbejdere og systemer fra de enkelte enheder har trukket ud. For eksempel påbegyndtes overflytningen af medarbejdere fra enhederne til BAC umiddelbart efter BAC's etablering, og de sidste medarbejdere overflyttedes først, når BAC til efteråret 2005 flytter til sin permanente adresse på Æbeløgade på Østerbro. I den forgangne periode har enhederne således måtte acceptere, at BAC ikke har overtaget ressourcer og opgaver i takt som forventet, og i enkelte tilfælde er medarbejderne blevet siddende i deres oprindelige organisation, men er organisatorisk og referencemæssigt overgået til BAC.

2.2.2 Modstand i enhederne

Ud fra et organisatorisk perspektiv har BAC's lokaleproblemer medført betydelige udfordringer for BAC's etablering. Det har været væsentligt men ganske udfordrende, at etablere et nyt fagligt fællesskab og skabe et nyt tilhørsforhold for medarbejderne under så om-

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

skiftelige betingelser. Dette skal ydermere ses i lyset af, at medarbejderne er blevet sammenbragt fra mange forskellige enheder og ofte mod deres egen vilje eller under meget stor skepsis. De, der er blevet overflyttet, har ifølge enhederne udgjort grupper af medarbejdere, der i forvejen ikke er udbredt forandringsvillige.

'Det er faglige medarbejdere, der har behov for tryghed i jobbet. Det er en udfordring at etablere trygge rammer for medarbejderne under lokalemæssigt kaos. De er ikke så forandringsvillige som andre medarbejdergrupper, og de har måske slet ikke lyst til at flytte'

'Det er jo en flok sammenbragte børn, og forretningsenhederne skal fungere sammen. Det har været en svær størrelse for Jan Nielsen'

Samtidigt erkendes det i enhederne, at der ikke alle steder og på alle organisatoriske niveauer har været den ledelsesmæssige opbakning til overflytningen, som ville have været befordrende for at skabe en ny positiv ånd blandt medarbejderne og i forhold til BAC. Andre har anset det som en vigtig opgave, og i deres egen interesse, at motivere medarbejderne til overflytningen og give dem mod på de nye udfordringer.

'Du har en organisation, som er meget fragmenteret med stor selvbestemmelsesret. Medarbejderne ønsker ikke at flytte og få forandring, og lederne skal afgive medarbejdere. Det er deres revir, de skal afgive, og man skal slås, før det bliver afgivet'

'Vi har gjort meget for at forberede og motivere vores medarbejdere til overflytningen til BAC. Det skylder vi begge parter, men det er vist ikke alle, der har gjort ligesom os, og nogle har været meget imod, at de skulle afgive deres medarbejdere'

'Man skal overbevise en organisation om, at noget skal tages fra dem. Det er svært, hårdt og enormt konfliktfyldt!'

At enhederne grundlæggende har haft forskellige holdninger til konceptet BAC, og at dette præger hele deres organisation, viser sig i undersøgelsen ved, at interviewpersonerne i samme organisation ofte tilkendegiver samstemmende holdninger til BAC. Dette kan såvel skyldes den pågældende enheds reelle dårlige erfaringer med BAC, men kan også være et spørgsmål om grundlæggende indstillinger og holdninger til samarbejdet. Det er imidlertid givet, at de grundlæggende holdninger til samarbejdet med BAC har haft en ganske afgørende betydning for, hvorledes samarbejdet rent faktisk har udfoldet sig.

Det er altid lettere at kritisere andre, og det har der været en udbredt tendens til. Man glemmer blot hurtigt, at det man kritiserer andre – og i dette tilfælde BAC for, lige så godt kunne have været berettiget, såfremt det havde været gældende i ens egen organisation. Det er blot lettere at forholde sig til, når fejlene bliver begået uden for ens eget territorium. Det bliver også mere synligt for andre.

'Det har gjort det meget lettere for os at kritisere – og så deler man kritikken med andre. Hvis det udelukkende var hos os selv, ville vi bare se at få tingene løst. Det er lidt uretfærdigt – egentlig!'

'Det er i virkeligheden hovedproblemet. Man er utrolig opmærksom på nulfaktorområdet. Nogle gange overtager man fejl, som andre har lavet, men fejlene kunne lige så godt være sket her i huset'.

Der ligger en erkendelse i, at kritikken af BAC ikke altid er fuldt berettiget, for man har typisk tendens til at dømme ud fra en ideel verden, og den var heller ikke ideel, inden funktionerne blev flyttet over til BAC .

I lighed med BIT har BAC som serviceenhed den udfordring, at det for de enheder, der på den ene eller anden måde har overdraget opgaver, kompetencer og/eller ansvar til BAC,

gør det langt mere legitimt at pege fingre og kritisere enheden for dets arbejde og dets prioriteringer. BAC skal således formå at manøvrere gennem dette univers af primære interessenter, som alle har deres egne holdninger til, hvorledes opgaverne bør udføres.

2.2.3 Overflytning og opsætning af systemer

Overflytningen af opgaver til BAC har medført, at de administrative systemer fra enhederne ligeledes skulle overflyttes til BAC. Flertallet af enhederne har haft deres egne specifikke administrationssystemer. BAC skulle således overtage en bred vifte af forskellige systemer, som derefter skulle drives i BAC.

I praksis blev både hardware og software flyttet fysisk over til BAC sammen med de administrative ressourcer. Overflytningen har, alene i form af sin kompleksitet, udgjort en ganske betragtelig opgave for BIT, som har forestået selve overflytningen af systemerne. Mange forskellige platforme skulle etableres, dokumentationen af systemerne har til tider været mangelfuld, og selv det fysisk at opkoble systemerne har udgjort en udfordring for både BIT såvel som for BAC, som skulle fortsætte driften af systemerne. BIT erkender, at opgaven har været større og mere kompleks end forventet, og at tingene som følge heraf også har taget længere tid.

I praksis har IT-systemernes forskellighed medført praktiske og samarbejds mæssige udfordringer for BAC. Til eksempel var medarbejderne i starten på flere forskellige e-mailsystemer, der ikke kunne kommunikere sammen. Det har gjort det vanskeligt at kommunikere effektivt og elektronisk imellem medarbejdere inden for BAC's egen organisation. Endvidere har medarbejderne ofte måtte benytte sig af printerudskrifter og håndbårne dokumenter, da man ikke har kunnet overføre data eller rapporter mellem de enkelte systemer, og medarbejderne i BAC ikke har haft adgang til og har kendt til de samme systemer. De skiftende fysiske rammer, og tilhørende flytning af IT-systemerne, har blot forøget disse udfordringer, hvilket heller ikke har været befordrende for BAC's etablering.

Samlet betragtet har BAC haft en række etableringsmæssige udfordringer. Disse udfordringer er blevet yderligere forstærket af BAC's lokalemæssige situation og har skabt forsinkelser i etableringen eller medført komplicerende hindringer:

- Forlængelse af etableringsfasen
- Forsinket overflytning af medarbejdere og etablering af en integreret fælles medarbejderkultur
- Gentagne overflytninger af IT-systemer og en forsinket systemmæssig integration
- Et øget arbejds pres, som følge af manglende systemintegration
- Generelt forringede arbejdsbetingelser for den nyetablerede organisation

Desuden har modstanden mod at afgive ressourcer og kompetencer fra enhederne påvirket holdningerne til samarbejdet og samarbejdsviljen både blandt de overførte medarbejdere og hos enhederne selv samt gjort BAC's arbejde mere udsat for kritik.

2.3 BAC'S HÅNTERING AF ETABLERINGSFASEN

Brugerne er meget bevidste om BAC's vanskelige etableringsbetingelser, når de vurderer, hvor langt BAC er nået i forhold til forventningerne. Nok er BAC ikke nået så langt, som de

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret...

havde sat mål efter, eller som enhederne havde forventet, men forudsætningerne har svigtet, og BAC tillægges ikke skylden herfor.

Den valgte strategi for BAC's etablering får generel stor opbakning i enhederne. Hele det administrative område anses for at være yderst forretningskritisk, og det er af stor betydning, at driftoverflytningen til BAC har fundet sted på en måde, der så vidt muligt har sikret, at den eksisterende drift har kunnet fortsætte med mindst mulige påvirkninger. Enhederne har haft stor tillid til den valgte strategi.

'Jeg synes at noget af det, de valgte at gøre, var rigtigt. Det at man tog og overførte medarbejderne over i en anden fysisk ramme, og en anden ledelse, men de samme opgaver. Det har været en kontinuerlig overgang'

'Jeg tror, at BAC har gjort det rigtig godt ved at holde medarbejderne på deres vante opgaver, stabilitet, kontinuitet og tryghed for medarbejderne'

At de sidste medarbejdere og opgaver først overflyttes til BAC nu, er en konsekvens af de vanskelige etableringsvilkår. Flere opfatter det endog som positivt, at BAC ikke har ønsket at få opgaver og ressourcer overflyttet, førend man har været klar til det. På dette punkt virker det overvejende positivt, at BAC har afventet det rigtige tidspunkt og har prioriteret det højt først at få overdraget opgaver og ressourcer, når man har været moden til det og herved undgået eventuelle problemer og risici i forbindelse med en for tidlig overflytning. Givet forudsætningerne, er det en udbredt opfattelse, at BAC har klaret opgaven godt.

'De er lykkedes med det de er sat i verden for. De har løftet opgaven rimelig godt i betragtning af, at de har ikke haft lette etableringsbetingelser'

Der er dog også enkelte kritiske kommentarer, som i særdeleshed er knyttet til det arbejde, som BAC har lagt i at etablere sit værdigrundlag og strategi, og som enhederne ikke nødvendigvis opfatter kommer dem direkte til gode. Derudover er der enkelte, som havde ønsket, at BAC var kommet længere på området med at give medarbejderne et kompetenceløft, men BAC har tilsyneladende formået at få medarbejderne til at føle sig hjemme.

Samlet betragtet er der stor enighed i enhederne om, at implementeringen er lykkedes ganske godt for BAC, taget de vanskelige etableringsbetingelser i betragtning.

2.4 BAC'S RESULTATOPNÅELSE INDTIL NU

BAC har i sin indledende ensretning af ydelser og services til enhederne som nævnt tilstræbt en 'best-practice'-model, hvor man efter eget udsagn har søgt at bringe standarden for de enkelte enheder op på niveau med de bedste inden for ministerområdet. Dette bevirker også en forventning om, at nogle enheder vil have oplevet et større løft i ydelser og produkter, mens andre ikke vil have mærket den store forskel i forhold til tidligere.

'Jeg havde troet, at de var kommet længere, end de er, både med integrationsdelen og rationaliseringsdelen, at de havde været fuldt integreret organisatorisk og systemmæssigt og var i færd med ensretningen, men jeg har fuld forståelse for, at de ikke er nået længere. Det er en vanskelig opgave, og de kan ikke rigtig komme i gang, før de har samlet alle enhederne'

Der har været fejl og forstyrrelser, misforståelser og problemer med afgrænsning af opgaverne i overgangsfasen. De færreste steder har man dog oplevet et besluttet kvalitetsdyk i de ydelser og produkter, der er blevet overdraget til BAC. Når enhederne bliver adspurgt, hvor de mener, ydelser og produkter er i dag i forhold til, da de selv varetog opgaverne, tilkendegiver flertallet, at opgaverne i BAC regi på nuværende tidspunkt er på niveau med det, de var tidligere.

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

'Jeg vil sige, at det er status quo i forhold til tidligere, da vi selv varetog opgaverne. Der er ikke sket et kvalitetsløft endnu, men det skal nok komme'

Også i BAC selv gives der udtryk for, at det ikke er sikkert, at kunderne endnu har mærket et egentligt kvalitetsløft af de overflyttede driftsopgaver.

'Der er sket forbedringer, men jeg er ikke sikker på, at kunderne har bemærket det. På nogle områder er rapporteringen reelt blevet dårligere. Det er ikke altid så kønt, det vi har kunnet levere'

'Kvaliteten af driften er i dag nok nogenlunde på niveau med tidligere, for vi har fået presset flere arbejdsopgaver ned i grupperne, og de har været lidt pressede. I starten brugte vi også uforholdsmæssigt meget tid på at rette op på nogle (historiske) ting. Niveaulet er løftet på de områder, hvor det har været dårligt. Det har nok ikke løftet de bedste'

Adspurgt helt overordnet om hvordan interviewpersonerne mener, BAC har klaret sig i etableringsfasen, forholder de sig primært positivt. BAC har formået at skabe resultater og er i det store hele lykkedes med det mest kritiske område – at sikre den stabile og sikre drift, uden at der er opstået de helt store svigt, samtidig med at der er opnået mindre effektiviseringer.

'BAC er nået langt i forhold til den sikre og stabile drift, og det har vist sig ved, at de ikke har haft store problematiske sager, årsafslutninger eller rapporter, der er faldet på jorden. De har formået at løse opgaverne fornuftigt'

'BAC har klaret sig udmærket. De har gjort det godt. Jeg ved ikke, om de har været en succes i BM, og om de har opfyldt deres kontrakter, men de har kæmpet bravt under svære betingelser og er nået i mål på de fleste områder'

I undersøgelsens lille spørgeskema blev opstillet en række udsagn gående på nogle af de resultatmål, som BAC har haft for etableringsperioden. Her har det hyppigst forekommende svar for samtlige kategorier været, at interviewpersonerne har erklæret sig 'enige' i de opstillede udsagn. Udsagnene er listet i figuren nedenfor, prioriteret efter de områder hvor der har været størst enighed i udsagnene (jf. Bilag C:).

Figur 2.4

- BAC har et fornuftigt og velafgrænset virkefelt i forhold til de opgaver, som BAC bør varetage
- BAC fokuserer på kvalitet og udvikling af egen forretning til gavn for kunderne
- BAC og dennes medarbejdere besidder den rigtige viden og kompetencer
- BAC samarbejder tæt med kunderne på at standardisere og digitalisere de væsentligste administrative ydelser
- Det virker som om, BAC sætter kunden i fokus for sit daglige arbejde (er lydhør, samarbejdsvillig og løsningsorienteret)
- BAC udøver et tilfredsstillende niveau af løbende kommunikation (dialog, information og formidling)
- BAC leverer ydelser af høj kvalitet
- BAC har i løbet af det første etableringsår opnået sit mål om stabil og sikker drift
- Det virker som om, BAC har en effektiv opgavevaretagelse

Den samlede helt overordnede vurdering af BAC's resultatopnåelse i etableringsfasen er positiv og tilkendegiver en bred opbakning af den måde, BAC har valgt at gribe tingene an på. Til trods for svære etableringsbetingelser, og at BAC ikke er nået så langt, som man

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

havde forventet, anerkendes det arbejde, BAC har lagt i opgaven, og der er ikke oplevet de helt store svigt i leverancerne.

3. BAC'S SNITFLADE OG RELATION TIL ENHEDERNE

Ved etablering af et servicefællesskab, hvor opgaver og ressourcer overflyttes til en ny organisation, er en af de væsentligste forudsætninger for kontinuerlig og sikker videreførelse af opgaverne at sikre, at grænsesnittet mellem de involverede organisationer er lagt rigtigt, og at roller og ansvar er klart defineret. I dette afsnit drøftes de grænsesnit, der i undersøgelsen er observeret mellem de involverede parter og særligt de områder, hvor der fortsat forekommer behov for en yderligere afklaring.

3.1 DEPARTEMENTET

DEP varetager det overordnede ansvar for ministerområdets økonomistyring og -forvaltning, herunder finanslovsarbejdet, regnskab og revision, lønovervågning og lønstyring. DEP er overordnet styrende organ for BAC's område og for at definere de rammer, hvorunder BAC opererer.

For enhederne forekommer snitfladen mellem DEP og BAC til tider uklar. BAC betragtes på den ene side som DEP's forlængede arm og som en del af DEP og samtidig som et internt servicecenter for DEP og de øvrige enheder under BM.

Adspurgt i både BAC og DEP tilkendegiver begge parter, at opgave- og ansvarsgrænsnittet er entydigt og klart defineret. Alligevel er der uenighed om, hvorledes det udmøntes. Det tyder på, at fortolkningen af grænsesnittet, og de opgaver roller og ansvar, der følger med grænsesnittet, er uklart parterne imellem. Principielt kan det enten skyldes en generel og utilsigtet forskel i opfattelserne eller en bevidst ageren i forhold til hvorledes grænsesnittet ønskes fortolket. Under alle omstændigheder forekommer der at være behov for yderligere afklaring.

Den uklare udmøntning af snitfladen parterne imellem kommer også til udtryk i enhederne. Det skaber usikkerhed om de enkelte parters konkrete rollefordeling og sender i visse tilfælde uensigtsmæssige signaler til enhederne.

I forbindelse med kommentarer til årsberetningerne udgår der f.eks. kommentarer fra både DEP og BAC. En konsolideret tilbagemelding, fremsendt af den ansvarlige part, havde været at foretrække. I andre tilfælde, f.eks. i forbindelse med udmelding af frister for af-rapporteringer i enhederne, har enhederne oplevet, at forskellige datoer er meldt ud af henholdsvis DEP og BAC. I enkelte tilfælde har DEP 'overrulet' udmeldinger, der er kommet fra BAC, og enkelte oplever, at DEP kontrollerer arbejde, som man egentlig har uddelegeret ansvaret for til BAC. Disse episoder har været forvirrende og giver i værste tilfælde et indtryk af ineffektivitet og dobbeltarbejde.

'DEP vil enormt gerne bestemme alt. Derfor blander de sig i mange ting, som de måske ikke burde. I en politisk situation, hvor der er uhyre følsomhed overfor kritik, bliver snitfladen mere markant og mere øm'

'Det gav ikke problemer i praksis ved den sidste regnskabsafslutning i 2004, at der kom et brev fra både BAC og DEP. Det var dog lidt "spøjst". DEP påpegede, at det var BAC, der skulle lave det, men de havde lige følgende bemærkninger. Det skaber virkelig støj om, hvad det er BAC's rolle i det her.'

'En sag, der 'naturligt' går til KUC, er BAC's ansvar, men de begynder at sende den i høring i stedet for bare at ekspedere den direkte til BAC. Og det er det (sende den videre til BAC), de ikke gør, og den der har sendt sagen kommer i tvivl'

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Flertallet af de interviewede tilkendegiver, at DEP er det styrende organ, men der er udbredt uenighed om, hvor den faglige kompetence ligger. De, der støtter sig til DEP, tager udgangspunkt i den styringsmæssige struktur, mens andre udtrykker stor respekt for den faglighed, som BAC besidder. Der blev overført mange dygtige medarbejdere fra DEP til BAC, og dem er der respekt for. BAC opfattes som at have langt mere detailviden end DEP, hvor de ansvarlige ofte er turnusfuldmægtige. DEP er nogle gange oplevet som en mere overordnet og passiv medspiller.

At DEP er erkendt som det styrende organ, reflekterer blandt enkelte medarbejdere uhenigtsmæssigt tilbage på BAC og sår tvivl om, hvad BAC's reelle rolle er.

'BAC er et ekstra vedhæng. For alle ved, at det skal laves på den måde, som DEP vil have. Jeg kan ikke se værdien af, at det skal forbi BAC, for det er stadig DEP, der bestemmer'

'I det, der står i papirerne, er det BAC, der udfører opgaver for DEP. De er en kontrolfunktion, men sådan fungerer det ikke i praksis. BAC varetager den koordinerende rolle. Det er uhensigtsmæssigt, hvis vi skal kommunikere med BAC, og den reelle viden ligger i DEP'

I BAC selv opleves det til tider, at kunderne bliver i tvivl om eller bevidst udnytter det faktum, at rollerne mellem BAC og DEP ikke er helt entydige:

'Nogle af vore kunder er gode til politisk manøvrering, og de er gode til at spille os ud mod hinanden. KUC spiller med'

'DEP har det sådan, at hvis BAC står stejlt, så har DEP lige det ekstra kort, at de bestemmer. Der er uenighed, og bevidst overskrides grænserne måske også. Det er et politisk spil'

Enkelte er inde på, at BAC skal gives den tillid og de frihedsgrader, der er nødvendige for, at BAC kan opfylde sin opgave og blive en succes. De mener, det er en vanskelig opgave BAC varetager i kraft af sin rolle. BAC skal også være bedre til at stille krav og sætte grænser, men det er en fin balance.

'De skal lære at styre DEP for, at de i BAC også oplever det som en succes. DEP skal hele tiden være "obs" på at inddrage BAC i beslutninger. DEP tænker ikke altid de administrative fællesskaber ind i løsningerne. Det er meget nemt, når der skal peges fingre oppefra og nedefra af f.eks. BAC. De kan nemt blive klemte'

Tilsynsopgaven på det finansielle område er en departemental opgave, som varetages af BAC. Placeringen af denne opgave i BAC-regi, giver anledning til grænsesnitdrøftelser, men er også en konsekvens af, at der er uklarhed om både rollen og dens placering (jf. afsnit 4.4.1).

Slutteligt kan det konstateres, at der, til trods for at begge parter mener, at grænsesnippet er rent mellem DEP og BAC, i praksis er områder, der kræver en yderligere afklaring. Denne afklaring kræves ikke mindst for at sikre fuld effektivitet i opgavevaretagelsen hos begge parter, men også set i relation til den oplevelse de øvrige enheder har, når udmeldinger ikke er koordineret hensigtsmæssigt, eller den ene part forekommer at agere på den andens vegne.

3.2 ØKONOMISTYRELSEN

ØS er et statsligt organ under Finansministeriet, der indtager en central rolle med henblik på drift, udvikling og digitalisering af økonomistyring og finansforvaltning for at bidrage til at fremme god økonomistyring og effektivitet i staten. Således udgør ØS en væsentlig samarbejdspartner for BAC, og det er ofte fra ØS, at de større udviklingsprojekter, som

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

BAC har beskæftiget sig med (jf. afsnit 4.3), udspringer. ØS leverer systemer, som BAC bruger, bl.a. lønsystemet og Navision Stat. ØS er på samme tid systemleverandør og konceptleverandør og har desuden en konsulentfunktion, der, mod betaling, stilles til rådighed for ministerierne i staten.

ØS har ikke været dybt involveret i etableringen af BAC, men efter etableringen er kontakten til BM blevet langt lettere og mere centraliseret. Hovedparten af kontakten går nu igennem BAC og opleves betydeligt professionaliseret i forhold til tidligere.

I forbindelse med implementeringen af omkostningsreformen har ØS hjulpet BAC med konsulentbistand, både i form af projektledelse og som en del af oplæringsforløb og kursusvirksomhed.

'Vi vil gerne understøtte alt det fornuftige, de gør, hvis det passer ind i vores strategi, og vi vil rulle det ud som et tilbud, man kan koble sig op på, når det passer, og stille konsulentbistand til rådighed mod betaling'

For ØS har det været et positivt tiltag, at BAC er blevet etableret. Det har gjort koordineringsopgaven langt lettere for dem, idet BAC har overtaget meget af arbejdet. Tilsyneladende forekommer der ikke problemer omkring grænsesnit til Økonomistyrelsen – tværtimod har konstellationen gjort det lettere og klarere for ØS. ØS driver sine aktiviteter ud fra kommercielle principper og tager betaling for sine ydelser og produkter, hvilket også har været medvirkende til at skærpe, hvor grænsesnittene i opgavevaretagelsen ligger.

3.3 DE ØVRIGE ENHEDER

Nærværende sammenhæng omfatter beskrivelsen 'de øvrige enheder' – de fem enheder (AMI, AMS, ADIR, AT og ASK). Derudover også DEP og BIT på de områder, hvor disse reelt udgør kunder hos BAC.

Grænsesnippet for de enkelte enheders opgaveoverdragelse til BAC blev baseret på en indledende analyse af de administrative funktioner i enhederne, umiddelbart inden BAC's etablering. På baggrund af denne analyse blev det i et samarbejde mellem BAC og de enkelte enheder fastlagt, hvor grænsesnippet for opgaveoverdragelserne skulle ligge. De fleste enheder har i dag således både overflyttet bogholderifunktioner og senest lønadministration til BAC, foruden enkelte for enhederne særegne ydelser og produkter.

For de fleste enheders vedkommende har man overflyttet hele kompetenceområder til BAC. I enkelte enheder har man, grundet specielle ansvarsområder og opgaver, valgt at lægge et snit ned igennem funktionerne, og har haft mange valide grunde til kun at overføre en del af de relaterede kompetencer og opgaver til BAC.

Karakteristisk er det imidlertid, at samarbejdet fungerer bedst med de enheder, hvor der er defineret de reneste snitflader mellem BAC og enhedens opgavevaretagelse. Typisk er det i de enheder, som har overført hele løn- og bogholderifunktionen, mens der er oplevet betydeligt større udfordringer i samarbejdet med de enheder, hvor man har valgt at beholde dele af kompetencerne selv. Det er også de enheder, der forholder sig mest kritisk til etableringen af og samarbejdet med BAC, og typisk dem der har afgivet flest medarbejdere.

Blandt disse enkelte enheder er det oplevelsen, at der er opgaver, der er faldet mellem de to parter ansvarsområder. Man mangler nøjere beskrivelser af procedurer og arbejdsgange, og på nogle områder opfattes opgavevaretagelsen mere omstændig end tidligere.

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret...

Overflytningen af de administrative kompetencer, i forbindelse med udarbejdelse og godkendelse af enhedernes årsrapporter, har også givet anledning til at overveje, hvor grænsen ligger i forhold til BAC. BAC leverer grundlaget for regnskaberne og er samtidig en tilsynsfunktion (jf. afsnit 4.4.1.), men enhederne skal alligevel underskrive deres egne regnskaber.

Dette paradoks skærpes i særlig grad af, at enhederne for flertallets vedkommende har afgivet deres regnskabskyndige medarbejdere til BAC. De er således ikke selv i stand til at iværksætte en ekstra intern kontrolfunktion, inden der skrives under. I de fleste tilfælde har dette dog ikke foranlediget praktiske problemer, men området er særligt ømtåleligt, idet der har været fokus på det fra Rigsrevisionens side. Enkelte af enhederne fremhæver af samme grund, at de er nødsaget til at fastholde egne regnskabsmæssige kompetencer, selvom dette i princippet er i modstrid med effektiviseringstankegangen bag etableringen af et fælles administrativt center.

'Rigsrevisionen har kritiseret ministerområdet for at give BIT og BAC ansvarsområdet. De mener, vi ikke kan give dem et ansvar. At selvom de udfører vores regnskab, skal vi selv godkende. Hvis vi skal gå i kamp med rigsrevisionen og deres gamle forestilling eller fordomme om, hvorledes en organisation er bygget op, bliver vi også nødt til at være skarpe på de simple ting. Hvis Rigsrevisionen siger, at vi skal overvåge dem, skal vi også have de samme kompetencer'

'Der er nogle ting, der skal skrives under. Det er vort eget ansvar, det kan BAC ikke gøre. Men tidligere havde vi medarbejderne. Rigsrevisionen har ønsket, at vi skulle lægge det over i BAC, men vi skulle selv have en kontrol af, at det, der kommer fra BAC, er rigtigt. Vi har ikke kompetencerne, der kan kontrollere den regnskabsrapportering, som BAC laver for os'

'De skal underskrive noget, de ikke har forstand på. Den har været oppe og vende hos os'

Også hos BAC selv vækker dette bekymring. Bekymringen går på behovet for opbygning af dobbeltkompetencer og for, at BAC vil blive marginaliseret. Dette til trods for at BAC mener, de stiller et betydeligt bedre regnskabsmæssigt grundlag til rådighed, end enhederne tidligere har haft til rådighed.

'Hvis Rigsrevisionen siger, at enhederne har ansvaret og vil have enhederne til at underskrive regnskaberne, så vil direktørerne have deres økonomiarbejdere tilbage, og så bliver BAC blot en tastestue. De har aldrig stillet spørgsmål før nu, men de har aldrig haft et bedre grundlag end nu'

For Rigsrevision og enhederne er det imidlertid klart, at ansvaret for at underskrive regnskaberne principielt bør ligge hos enhederne selv og ikke i BAC. Der er behov for en afklaring af roller og ansvar, der muliggør, at de enkelte direktører kan stå inde for deres regnskabsafslutning, uden at enhederne af denne årsag anser sig fornødne til at opbygge parallelkompetencer til BAC.

Problemstillingen har sideløbende med undersøgelsen været drøftet med Rigsrevisionen, og en løsning er under udarbejdelse.

3.4 LEVERANDØRERNE

I nærværende afsnit belyses udelukkende BAC's forhold til de øvrige interessenter under BM i form af rollen som kunde hos enhederne. Afsnittet omhandler således de situationer, hvor ministerområdets andre enheder fungerer som leverandører af ydelser og services til BAC. Da fokus for nærværende kundeundersøgelse, som titlen indikerer, belyser kunderelationen, vil denne gennemgang kun være overordnet, men er væsentlig, idet den samtidig bidrager til at belyse den samlede gensidige samarbejdsrelation.

3.4.1 BIT

BAC og BIT blev etableret nogenlunde samtidig, BIT dog umiddelbart lidt før BAC. BIT er ligesom BAC et BM-internt serviceorgan for de øvrige enheder og leverer IT-ydelser til BAC i lighed med de øvrige styrelser. BIT står for planlægningen af den tværgående IT-arkitektur og -strategi under BM, og varetager det overordnede ansvar for den IT-mæssige drift af de større systemer. Den daglige drift og vedligeholdelse af systemerne er ofte outsourcet til eksterne leverandører, som f.eks. det for BAC vigtige regnskabssystem Navision, hvor den daglige drift og support i dag er outsourcet fra BIT til KMD.

Relationen mellem BIT og BAC har i etableringsfasen indeholdt en række udfordringer for begge parter, og de to enheder har på mange områder lidt noget af et skæbnefællesskab i relation til de andre enheder. Konkret har samarbejdet mellem BIT og BAC været kompliceret af en række yderligere udfordringer. De har begge befundet sig i en etableringsfase, og har samtidigt skullet afgrænse roller og grænsesnit overfor hinanden.

At BAC, i modsætning til de andre enheder, har befundet sig i en etableringsfase, har fordret et større behov for BIT's kompetencer, end de øvrige enheder har haft. Bl.a. har systemer skulle flyttes over til BAC, med en efterfølgende ensretning til følge. Alene det at få medarbejderne på fælles mailsystemer har være en langvarig – og for det daglige arbejde – blokerende proces. BAC's omskiftelige tilværelse grundet lokalemæssige udfordringer og trinvisse overflytning af medarbejdere har blot yderligere kompliceret dette forhold, og gjort BAC endnu mere afhængig af BIT's assistance (jf. afsnit 2.2).

'BAC har båret præg af, at der var en masse enheder, der skulle samles og forskellige platforme. Selve supporten var derfor også vanskelig. LAN-opsætningen gav os problemer og har fortsat, og vi har været nødt til at flytte medarbejdere rundt'.

'Der var så mange forskellige systemer i BAC, der skulle sammenstilles. De var ikke dokumenteret og på mange platforme'.

Det mest komplicerende forhold opleves dog af BIT at være, at der i BAC's etableringsmodel ikke var indtænkt en intern IT-udviklings- og supportfunktion, som der er etableret i samtlige de øvrige enheder. Samtidig er der hverken til BAC eller BIT blevet tilført ekstra ressourcer til BAC's IT-mæssige etablering. Disse forhold har for begge parter medført komplikationer i samarbejdet, øget BIT's oplevede arbejdsbyrde og givet begge parter en række udfordringer med henblik på at sikre en tilfredsstillende drift af BAC's systemer.

'IT var ikke tænkt godt nok ind i etableringsfasen af BAC, hvor det var BAC's forretningsorientering, der var i fokus. Da BAC så skulle etableres, blev det hele meget operationelt, kabling m.v. og fokusering på de gamle løsninger, men de fungerede jo ikke forretningsmæssigt, og BIT var på banen for sent. Det gav forsinkelser og problemer i det daglige'.

BAC har forventet en betydelig større grad af servicering og rådgivning fra BIT's side, end BIT har været indstillet på at yde, ud fra hvad de yder til de øvrige enheder. BAC har følgelig haft en oplevelse af at blive nedprioriteret, og at løsningen af problemer har taget for lang tid. BIT har haft en klar opfattelse af, hvor grænsesnippet til BAC har ligget. Denne opfattelse føler man ikke har været delt af BAC. Og da BAC ikke har haft en egen IT-funktion defineret i etableringsmodellen, har man i BAC ikke i starten haft den fornødne IT-eksperise. I BAC har man oplevet en stærk afhængighed af BIT med henblik på at få løst de driftsmæssige problemer, som de ikke selv har haft kompetencen inden for, endsi-ge opfattelsen af at det var BAC's eget ansvar.

'Vi har hverken fået projektledelsesressourcer eller driftsressourcer til at løfte opgaven for BAC. Det gør, at vi ikke kan løse opgaven i samme takt som ønsket'.

Samarbejdet er siden opstartsfasen forbedret betydeligt. BAC har fået etableret sin egen superbrugerorganisation, og der afholdes kvartalsmæssige koordineringsmøder. For nuværende er der planer om at etablere egentlige driftsmøder. Efterhånden opleves BAC ikke længere som værende speciel i forhold til de andre enheder, da man i stort omfang har indført den samme teknologi og e-post. Desuden er Navision nu blevet konsolideret og flytningen til KMD (driften og en væsentlig del af supporten) gennemført.

I BIT er der en erkendelse af, at der fremover vil være behov for længere planlægningshorisonter og behov for at hyre konsulenter ind for at hjælpe BAC med større nye projekter, der igangsættes. Lært af erfaringerne vil der i forbindelse med BAC's forestående fysiske flytning til Æbeløgade være behov for en langt bedre planlægning og tættere koordinering af aktiviteter, end man hidtil har anset for nødvendig ved fysiske flytninger.

De primære snitfladeproblemer, parterne har oplevet i begyndelsen af samarbejdet, er således ifølge BIT ved at være elimineret. Rollefordelingen er efterhånden blevet afstemt, og samarbejdet forventes at forløbe mere problemfrit fremover.

3.4.2 Enhederne som leverandører

De øvrige enheder indtræder i forhold til BAC i en leverandørrolle på enkelte og meget forskelligartede områder afhængigt af den enkelte enheds fokusområde.

Det ligger uden for nærværende rapports formål at afdække disse relationer i detaljer. Dog kan det overordnet siges, at enhederne generelt udtrykker udbredt tilfredshed med samarbejdet med BAC, hvor BAC indtager kunderollen i relationen.

4. BAC'S OPGAVEVARETAGELSE

4.1 DE DRIFTSMÆSSIGE OPGAVER

De driftsmæssige opgaver i BAC består i at sikre en effektiv og stabil drift af de administrative opgaver i BM. Herunder udgør økonomiforvaltning og lønadministration de helt store områder. Kun de områder, der er blevet drøftet mest indgående og bredt på tværs af enhederne, vil her blive kommenteret særskilt.

4.1.1 Lønadministrationen

BAC har bevidst valgt at fastfryse lønområdet, bl.a. fordi det er flyttet over i mange omgange over en lang periode. Området opfattes også af enhederne som fastlåst, hvad angår udvikling og forbedringer.

Følgelig har enhederne ikke oplevet de helt store gevinster endnu, og de føler stadig, at de skal aflevere meget talmateriale til BAC. Samtidig er der klare forventninger til hvilke tiltag, der er behov for, og flere enheder har egne ideer til en udvidelse af det eksisterende aftalegrundlag og samarbejde.

"De skal lave nogle flere kontrakter og forventningsstyring. F.eks. hvor hurtigt skal en nyansat oprettes i lønsystemet? Det er en fase, de kommer ind i nu, og de skal lave nogle kontrakter og forventningsstyre med kunden".

Selve lønadministrationen fungerer overvejende fornuftigt. Der opstår et begrænset antal fejl. Men da lønudbetalinger samtidig er et meget følsomt område for enhederne, ser man helst, at der slet ikke sker fejl. De enheder, der har mange overenskomster, tilgrænsende opgaver, eller stadig har lønmedarbejdere siddende, har derfor en tendens til at foretage en ekstra kontrol af det materiale, der kommer fra BAC.

Enkelte medarbejdere, der udelukkende beskæftiger sig med lønområdet og typisk er fra de enheder, der generelt er mest kritiske over for BAC, har holdningen, at BAC kun varetager de meget rutineprægede opgaver som at taste tal ind, foretage overførsler og generere oversigter.

"Jeg opfatter BAC som Dataløn eller Accenture. Det er ikke deres opgave at lave mere end det".

"Jeg opfatter BAC som en tastestue. Det er en tabelfabrik – ikke andet!"

Andre gør derimod opmærksom på, at det ved overflytningen til BAC fremover bliver langt vigtigere, at medarbejderne tænker selvstændigt, er initiativrige og kommer med løsninger, at BAC-medarbejderne er mere konsulterende. Det har de ikke været vant til fra deres egne lønfunktioner, som har været statiske og rutineprægede, men det forventes, at BAC revitaliserer hele området, herunder medarbejdernes kompetenceprofiler.

I forbindelse med sygdom eller andet fravær hos lønmedarbejdere hos BAC oplever enhederne stadig stor personafhængighed, der har øget deres eget arbejdspress, og dette har været utilfredsstillende.

"BAC skal sørge for en ordentlig backup-funktion. Det nytter jo ikke, at vi skal kigge dem over skulderen, når de er syge eller har orlov".

BAC skal sikre, at opgaverne bliver udført på en ensartet og konsekvent måde, så enhederne ikke forbliver så personafhængige. Man ønsker, at viden spredes ud på flere perso-

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

ner. En del har opfattelsen af, at BAC har slanket organisationen på lønområdet. Implicit er der ligeledes et ønske om, at BAC reorganiserer lønområdet for at yde bedre service – også for at kunne etablere en mere opsøgende og proaktiv adfærd.

Dette ønske eksisterer også i BAC's egen organisation. De kundeteams, der er etableret på lønområdet, fungerer ikke optimalt. Samarbejdet er ikke velfungerende, og tingene laves forskelligt af de enkelte grupper. Medarbejderne føler sig pressede, og de er bagud med opgaverne. Det er utilfredsstillende, for de vil gerne levere et godt produkt.

Lønområdet er tæt knyttet til personaleadministrationen, og enhederne har ofte været lidt træge til at ville afgive området. Derfor eksisterer der i dele af personalefunktionerne en bekymring for, om personaleområdet på et tidspunkt vil blive berørt. I andre dele af organisationerne anses det for naturligt, at BAC vil kunne overtage mere af administrationsområdet på personalesiden – de opgaver, som er af ren administrativ karakter og ikke har direkte HR-mæssig berøring.

4.1.2 Fakturering

For sent betalte fakturaer er noget, de fleste enheder kender til. Det er ikke sjældent, at der modtages rentefakturaer fra leverandørerne, fordi fakturaerne ikke er betalt til tiden. Kritikken rettes kun i begrænset omfang direkte mod BAC. De fleste er inde på, at forsinkelserne til dels skyldes en lang papirgang, og at det elektroniske faktureringsystem, som er indført i staten, ikke fungerer.

Det betyder, at alle i stort omfang – selvom deres leverandører reelt skal fakturere elektronisk – benytter sig af papirbårne fakturaer, og her kan papirgangen være langsomme-lig, både i enhederne selv og i BAC. Flere har indtrykket af, at fakturaerne ligger længe i BAC og afventer, før de bliver betalt, men det kan også forekomme i eget hus.

"Der er mange forsinkelser i forhold til fakturabetalinger. Vi modtager renteregninger fra leverandørerne. Det er generende og uheldigt, og det bliver dyrt i morarenter".

På nogle områder er det vanskeligt at styre, fordi papirgangen ikke er helt klar, og fakturaerne både kan komme som elektroniske og papirbaserede, og det opfattes af disse personer som noget rod. Processerne fungerer ikke optimalt mellem de forskellige led i betalings- og administrationskæden, og store bunker papir transporteres fysisk mellem de involverede parter. Det er bekosteligt, besværligt og øger sandsynligheden for, at fejl og dobbeltposter opstår.

"Hvordan undgår vi nu, at fakturaerne bliver betalt to gange? Vi får den pr. mail og på print og river den så i stykker, for så har vi fået den elektronisk. Hvis det ikke er afklaret, hvem skal så tage sig af det? Procedurene er ikke på plads, og papirgangen er lang med mulighed for mange fejl".

Selve kompetencen på det regnskabsmæssige område er der ingen, der er i tvivl om, at BAC besidder. Den er der ingen, der stiller spørgsmålstegn ved.

"De er ferme til regnskabshåndtering. Vi får megen hjælp fra dem med henblik på regnskabsteknik og håndværket omkring det, at få alle fakturaerne betalt. Det er de gode til at håndtere – også de konflikter, der kommer. Det er de meget gode til".

Får BAC således styr faktureringsprocessen i samarbejde med ØS, vil det medføre store forbedringer på området, reducere sandsynligheden for fejl og spare enhederne mange omkostninger og ressourcer.

4.1.3 Navision Support

BAC's brugersupport af regnskabssystemet Navision er kun omtalt af relativt få interviewpersoner. Det er imidlertid på sin plads kort at berøre emnet, idet Navision Support udgør en vigtig del af BAC's driftmæssige kernekompetence.

Enhederne har ikke selv adgang til Navision (bortset fra BIT) og er derfor afhængige af, at BAC producerer de rapporter og statistikker, de har behov for. Men i enkelte tilfælde oplever enhederne, at de reelt selv besidder større viden på området end BAC selv.

"De har noget rådgivning omkring Navision. Der ved mine folk vist mere end de folk, der sidder derovre. Når vi ringer og beder om rådgivning, så er de ikke så dygtige i BAC, som de burde være".

Der kan derfor være behov for en opkvalificering af de superbrugere, der sidder med Navision.

Flertallet af de personer, der omtaler Navision-systemet, betragter supporten af denne som have værende problematisk, særligt ved nedbrud. Enkelte er så i tvivl om, hvor de skal henvende sig. På den ene side er der BAC, samtidig BIT, og de fleste ved ligeledes, at det reelt er KMD, der drifter og supporterer systemet. I starten havde BAC ikke sin egen superbrugerorganisation, men forventede, at BIT varetog hele supporten af Navision. Enhederne kontaktede da ofte BIT direkte ved problemer, for BAC var kun i stand til at yde begrænset support. Nu har BAC fået etableret sin superbrugergruppe og udgør en form for "first level support". Opstår der driftmæssige problemer, henvender BAC sig direkte til KMD.

Enhederne er meget sårbare over for nedbrud på Navision og oplever, at BIT er meget "tung at danse med".

Med Navision Stat 3.6 er der mange ting, der for BAC-medarbejderne er blevet mere besværlige. Rapporter, som man tidligere har kunnet producere til enhederne, kunne ikke mere leveres, og det har skabt problemer i relation til enhederne, jf. nedenstående afsnit 4.1.4 om rapportering.

4.1.4 Rapporteringer

Rapporteringer omtales mest i relation til de to primære driftsydelser (økonomiforvaltning og lønadministration). På dette område forekommer BAC's "best practice"-model at være slået igennem.

En del interviewpersoner tilkendegiver, at rapporteringen er blevet bedre, end det var tilfældet før BAC. Kvaliteten og brugbarheden af rapporterne er god. Andre tilkendegiver irritation over, at de ikke kan få rapporteringerne, som de fik dem tidligere og nævner, at de alligevel må re-bearbejde rapporterne, når de modtager dem. I den forbindelse skal det retteligt nævnes, at det med den nye Navision-version er blevet frataget BAC muligheden for at udføre nogle af de rapporteringer, som enhederne tidligere har fået. Det tager tid at genetablere disse muligheder, og det kræver samarbejde med ØS.

Det er vigtigt, at rapporterne er formidlingsvenlige. Da enhederne har afgivet deres regnskabskyndige ressourcer til BAC, skal de kunne være til at forstå for "lægmand", og de må gerne ledsages af udførlige vejledninger – særligt når der sker reorganisering i BAC, og enhederne ikke længere kan forvente, at den samme indsigt i deres enheds særegne forhold er til stede hos samtlige BAC-medarbejdere.

"Det er vigtigt, at BAC leverer rapporter, der er meget forståelige for ikke-kyndige".

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

"BAC har formået at bygge rapporter op på så højt niveau, at kun de færreste kan forstå dem. Det kan de godt tænke lidt over i BAC!"

"De laver månedsrapporter, men jeg kan ikke finde hoved og hale i det. Det hele står der 10 gange. Det er dem, de lægger ud på hjemmesiden. Jeg kan ikke finde rundt i det".

Nogle af enhederne tilkendegiver, at BAC's arbejde reelt har haft en opdragende effekt på dem selv. De har fået ryddet op i interne processer og arbejdsrutiner for at kunne sikre den løbende overdragelse til BAC og minimere fejl og misforståelser i det daglige. Kvaliteten af data, der leveres til BAC, er blevet bedre, og dette har været særdeles befordrende for et løft af det generelle kvalitetsniveau i afrapporteringer. Således er kvalitetsløftet til tider oplevet størst på kundesiden, men er en konsekvens af overflytningen.

Mange føler, at de forbedringer, der er sket på rapporteringsområdet, hyppigt er foranlediget af enhedernes egne forslag. Man savner, at BAC på dette område er langt mere proaktiv og kreativ, og BAC forventes på eget initiativ at komme med forslag til nye og smartere måder at rapportere på, lave statistikker og sammenstille beregninger på nye, men for enhederne gavnlige måder. BAC har, i kraft af at det nu er et kompetencecenter, der har adgang til samtlige enhedernes administrative data, et meget stort datamateriale til rådighed samt erfaringer med forskellige typer af rapporteringer til de forskellige enheder. På den baggrund forventes det, at BAC er i stand til at udnytte dette overblik og datamateriale til at forbedre rapporteringsmulighederne yderligere.

"Jeg forventer, at BAC skal være meget mere proaktiv. De skal selv komme med forslag til, om det ikke ville være en god ide at sammenstille tallene på den og den måde. De skal komme og forslå mig nye rapporter, som gør det nemmere for mig".

"Jeg kunne godt tænke mig, at BAC var lidt mere offensiv. De har nogle tal, som de godt kunne formidle lidt bredere ud. Hvor mange får bidragene tilbagebetalt, hvor mange modtager dem osv.? BAC kunne med stor ret sige, hvorfor dem, når I har de samme tal? Vi har ikke ressourcerne dertil, men her kunne de være mere aktive".

Provokeret af en kommentar fra interviewerens gående på, at enhederne er dem, der bedst kender deres egne behov, og efterfulgt af spørgsmålet om enhederne, har de prøvet at invitere BAC til dialog, erkendes det, at enhederne måske nok kunne have gjort mere selv. De har oftest ikke selv opfordret BAC til et møde, hvor man i fællesskab har kunnet drøfte mulighederne, og samtidig er de ikke i tvivl om, at BAC ville tage en sådan invitation konstruktivt og imødekommende op. Givet er det, at enhederne ville opfatte det særdeles positivt, hvis BAC tog initiativet til sådanne seancer.

4.2 DRIFRELATEREDE UDVIKLINGSOPGAVER

Udviklingsprojekter, der igangsættes inden for den eksisterende drift, har til formål at effektivisere og standardisere de eksisterende driftsopgaver i BAC og samtidig opnå en højnet kvalitet i ydelser og produkter. Finansieringen af disse opgaver finder sted inden for BAC's eget rammebudget og via egne midler tilvejebragt ved interne rationaliseringer. BAC har oprettet et internt katalog over de opgaver og forbedringstiltag, som man indtil videre har identificeret. Fra denne liste igangsættes de driftsrelaterede udviklingsopgaver. Opgaverne er således en central kilde til opnåelse af BAC's egne effektiviseringsmål til trods for, at de kræver en initial investering.

4.2.1 Rejseadministration

Rejseregnskabet er et område, hvor BAC er udsat for kritik. Kritikken går på, at godtgørelser er alt for længe undervejs og skal nu indbetales elektronisk via et kontonummer. I for-

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret...

hold til tidligere, hvor enhederne selv administrerede lønudbetaling og rejsegodtgørelser, var medarbejderne vant til, at man kunne gå i "kassen" og få pengene med det samme. De oplever de nye procedurer for bureaukratiske i forhold hertil, men er også bevidste om, at det ikke nødvendigvis er BAC, der har fastlagt, at det skal foregå på den måde. Ligeledes opfattes den fysiske distance ved rejsebestillinger begrænsende.

"Før kunne vi bare gå i kassen og få pengene. Nu er det en mere langsommelig proces"

"Det er lidt besværligt at have rejsebestillinger uden for huset".

BAC har stået for implementering af et rejseafregningssystem, som ikke er forløbet helt optimalt. Det skulle have været implementeret ved årsskiftet, men er ikke på plads endnu og opleves at være kørt lidt af sporet.

BAC har været det udførende led ved effektivering af de nye rejseregler for staten i BM. Enhederne er bevidste om, at BAC ikke selv har fastsat reglerne, men kun effektuerer og udmønter dem. Alligevel kritiseres BAC for sin indsats på dette område. En del af de interviewede mener, at BAC's udlægning af rejsereglerne har været noget "firkantet" og til punkt og prikke – en meget usmidig tolkning af reglerne. Det samme har BAC's udmøntning og opfølgning været. En episode, der nævnes af flere af de interviewede, var et tilfælde, hvor en direktør blev ringet op og konfronteret med, at han havde taget en taxi hjem fra arbejde en sen aften. Dette eksempel er næsten blevet til en vandrehistorie i personalekredse, men viser samtidig, at BAC's opfølgning har været konsekvent. De fleste mener dog, at her er opfølgningen gået for vidt.

Den væsentligste kritik af BAC's håndtering af rejsereglerne går imidlertid på, hvorledes BAC har formidlet reglerne til enhederne. Reglerne er givne, men BAC kunne have været langt bedre til at formidle dem på en sådan måde, at enhederne ikke har følt sig sat under administration.

"I et hus som BAC, hvor der er regnskabsfolk, der er meget regelrette, skal de tænke på, hvorledes de kommunikerer til resten af organisationen, som består af andre typer. Dette er rejsepolitikken et godt eksempel på. Indholdet er ikke svært, men det er formidlingen. Her skulle man formulere i muligheder, ikke i restriktioner".

"Jeg læste det igennem. Måske var det lidt restriktivt. Personalecheferne flippede helt ud over den måde, det var skrevet på".

Det er givet, at enhederne på dette område er lidt følsomme over for, hvad de føler er en form for overformynderi på et område, hvor de tidligere har haft en høj grad af selvbestemmelse og råderet. Det berører således en dybtliggende modstand mod kontrol og overvågning. BAC kunne have håndteret formidlingen mere smidigt ved at have fokuseret mere på en langt mere konstruktiv instruks, end den interviewpersonerne har oplevet.

4.3 ØVRIGE UDVIKLINGSOPGAVER

De øvrige udviklingsopgaver udgør større statslige projekter, som principielt igangsættes af Økonomistyrelsen på vegne af Finansministeriet, eller kunne også være tiltag igangsat direkte under BM. Eksempler på statsligt igangsatte projekter er elektronisk fakturering samt det omkostningsbaserede regnskab og projekter igangsat under BM, etableringen af et fælles rejseregnskab og en fælles udbuds- og indkøbsfunktion.

4.3.1 E-fakturering

Folketinget vedtog i december 2003 "Lov om Offentlige Betalinger m.v." Loven er udmøntet i Finansministeriets bekendtgørelse om elektronisk afregning med offentlige myndigheder. Formålet med loven er at skabe grundlag for en modernisering og effektivisering af den offentlige betalingsforvaltning. Elektronisk fakturering indebærer, at de offentlige myndigheder skal kunne modtage og sende regninger elektronisk fra deres økonomisystemer. Også regninger mellem offentlige myndigheder skal afvikles elektronisk.

BAC har varetaget koordineringen af implementeringen af e-fakturering i BM's enheder på vegne af ØS og Finansministeriet. BAC har varetaget en stor del af arbejdet selv. Derfor nævnes e-fakturering ikke hyppigt i interviewene, idet enhederne ikke selv har været så dybt involverede i arbejdet. Synligheden af projektet er derfor ikke så utalt som det omkostningsbaserede regnskab, jf. afsnit 4.3.2, og bliver oftest nævnt, når der bliver talt om problemer med og forsinkelse af faktureringer i driftsmæssig sammenhæng.

BAC modtager på dette område kritik, men samtidig er der en bevidsthed om, at det ikke er BAC, der har udstukket de afviklingsmæssige rammer og tidsplaner for projektet, men ØS. Disse rammer har ikke været optimale.

"E-fakturering, der får de ikke topkarakterer. Det kører rigtig skidt. Men det er ikke BAC's projekt".

"Man er kommet for sent i gang. Indtil videre skal man have tjek på papirgangen, indtil det hele kører elektronisk. Vi har satset på, at medarbejderne kan sende elektroniske fakturaer, når de kommer til BAC"

"E-fakturering har været tvunget ned over dem. Man lavede en tidsplan, hvor ambitionen var rigtig. Det var bare for presset. Vi skulle aflevere e-fakturering 1. februar samtidig med årsafslutningen. Ambitionsniveauet for den dato var bare for stort. Så lavede vi en "need-to-have"-løsning, og så påtog BAC sig frontløberollen".

Også i BAC selv nævnes det, at rammerne har forårsaget, at man ikke har kunnet udføre opgaven tilfredsstillende, og at det indtil videre har kostet BAC langt mere, end det har givet.

"E-fakturering, det har været så presset, at vi har ikke altid har formået at informere nok".

Enkelte personer i enhederne nævner, at BAC skal være bedre til at sige fra og stille krav, både til hvad der er realistisk tidsmæssigt, men også til den proces, der er lagt op til.

"BAC skal sige til ØS, f.eks. ved e-fakturering, at procedurerne skal være på plads, inden vi laver kurser for e-fakturering".

"E-fakturering har været kaotisk, men det er ikke BAC's skyld. Vi havde oplysningerne med kort varsel, men ingen har vidst noget. Alle sidder tilbage med fornemmelsen af, at det bare er mere arbejde for alle. Det er ØS, der presser det igennem".

Ledelsen i BAC oplever, at enhederne opfatter e-fakturering som BAC's egen "motor". BAC gør opmærksom på, at fakturaerne starter, der hvor indkøbene finder sted og ligeledes slutter i enhederne. Der er tale om, at det er håndteringsprocesserne, der skal digitaliseres og forbedres. Dette forløb er flere af interviewpersonerne i enhederne bevidste om, men de opfatter e-fakturering som BAC's system og noget af en "black-box". De efterlyser gennemsigtighed i form af en type overvågningssystem, hvor de selv kan gå ind og spore, hvor langt en given faktura er kommet i systemet. Det vil også give en synlighed af, hvor problemerne opstår. Mange er bekendte med, at indscanning af fakturaerne hos de leve-

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

randører, der er hyret ind til dette arbejde, volder store problemer og ikke fungerer tilfredsstillende, men de ved reelt ikke, hvor i processen det går galt.

4.3.2 Omkostningsbaseret regnskab

Det omkostningsbaserede regnskab er ligeledes et projekt igangsat under Finansministeriet og ØS. Projektet udspringer af regnskabsreformens sigte om større fokus på en effektiv ressourceudnyttelse i staten og en styrkelse af grundlaget for styring og prioritering. Dette i relation til såvel statens, men i lige så høj grad til den enkelte enheds egen styringsopgave. BAC's opgave har været at lede og koordinere projektet og dets implementering i enhederne under BM. Arbejdet har været styret af BAC og er finansieret uden for enhederne, men har krævet stor ressourcemæssig involvering fra enhederne selv, hvilket har gjort projektet meget synligt i organisationerne.

Det omkostningsbaserede regnskab har i høj grad været med til at profilere BAC som en professionel og værdig sparringspartner. Stort set samtlige interviewpersoner nævner dette BAC-projekt spontant og næsten over hele linjen i meget rosende toner.

"BAC gør et stort stykke arbejde. Det omkostningsbaserede regnskab er et enormt arbejde. De har haft styr på processen og har hjulpet os fremad, og har virkelig levet op til coaching-rollen".

"Omkostningsbaseret regnskab, der siger mine folk, at BAC har været en kæmpe gevinst, for de har drevet arbejdet. Ellers kunne vi godt have brugt meget energi på det område. Det vil være naturligt, at de kan drive denne type opgaver".

"BAC har leveret et godt arbejde. Vi havde faktisk været nødt til at opbygge kompetencer, men det har vi ikke skullet".

BAC vurderes at have været en yderst professionel og værdifuld sparringspartner og projektleder på dette område. Der er tillige en udbredt erkendelse af, at projektet havde været langt vanskeligere, mere langsommeligt og formentlig med et ringere resultat til følge, såfremt enhederne selv havde skullet gennemføre projektet. Enhederne er bevidste om, at BAC's koordinerende indsats har været endog særdeles ressourcebesparende for enhederne, og flere mener ikke, de kunne havde magtet opgaven alene. De tilkendegiver samlet, at BAC i særdeleshed har haft sin berigtigelse på dette område.

"Vi kunne ikke have gjort det selv. Selv hvis vi arbejdede sammen med andre, så havde der ikke været nogle til at drive det eller yde os hjælp. Vi er ikke 5 styrelser, der skal opfinde den samme dybe tallerken. Det har givet os frihed, og vi har gjort tingene på samme måde".

Herved har BAC bidraget til, at enhederne har kunnet opnå indirekte ressourcebesparelser, da opgaven under alle omstændigheder skulle løftes i enhederne. Alternativt ville det have krævet langt flere ressourcer for enhederne at gennemføre opgaven.

De få kritiske toner, der er at spore på dette område, går på, at BAC kunne have påtaget sig en større del af opgaven for de enheder, der helt har overgivet deres regnskabsmæssige kompetencer. Nogle steder har man følt, at man alligevel har været nødt til at opbygge en kompetence og havde her forventet, at BAC havde påtaget sig mere af arbejdet, bl.a. i forbindelse med etablering af åbningsbalancer.

"BAC burde have påtaget sig mere af brødarbejdet. Det er jo ikke meningen, at vi skal opbygge dobbeltkompetencer".

"BAC kunne havde lavet mere af åbningsbalancerne".

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

"BAC har leveret et godt arbejde i forbindelse med projektet og med åbningsbalancen. Men det kunne godt havde været bygget lidt anderledes op, for vi har faktisk været nødt til at opbygge kompetencer".

BAC bør i forbindelse med nye projektopgaver holde for øje, at enhederne er afkvalificerede på det administrative område. For at lette arbejdet for enhederne og undgå behovet for, at der opbygges dobbeltkompetencer, er det væsentligt, at BAC til stadighed holder sig for øje hvilke opgaver, der lægges ud til enhederne og hvilke kompetencer, der er påkrævet for at løse opgaverne. Alternativt må kompetencerne hentes udefra.

Desuden har projektarbejdet til tider fremstået unødigt omfattende.

"De har lagt sig tæt op ad ØS, men det virker noget omstændeligt for os. Startbanen var lang, inden man nåede til det praktiske, men de fulgte jo manualen fra ØS".

Samlet betragtet kan det konkluderes, at det omkostningsbaserede regnskab har skabt udpræget opmærksomhed i enhederne og har formået at sætte BAC i et positivt lys. Det har i høj grad været med til at profilere BAC som en professionel og drivende part, og det må forventes, at der vil være stor opbakning og tilslutning i enhederne til, at BAC fremover kommer til at varetage lignende opgaver.

4.3.3 Udbuds- og indkøbsfunktionen

BAC har etableret en udbuds- og indkøbsfunktion for BM. Funktionen har til formål at opnå stordriftsfordele i forbindelse med fælles indkøb fra og udbud til leverandører på baggrund af et af regeringen vedtaget udbudscirkulære. Inden 2007 skal de forskellige opgaver i enhederne under BM analyseres og vurderes med henblik på, om de er udbudsegnete. BAC varetager den rådgivende og koordinerende funktion.

Det er kun et mindretal af de interviewede, der har et indgående kendskab til denne funktion, og blandt disse er holdningerne delte, men overvejende positive.

Enkelte har haft stor gavn af funktionen i form af relevant og seriøs rådgivning og vejledning. Andre mener, at det er en halvhjertet indsats, BAC er i færd med, og at de selv kan opnå bedre rabatter direkte, eller at andre allerede har etableret aftaler, som er bedre, og som BAC bør koble sig på.

"Udbud... der er en rationaliseringsgruppe, hvor halen prøver at logre med hunden".

Disse personer tænker primært i stordriftsfordele, der kan opnås ved at opnå samlede indkøbsaftaler og ikke i den større opgave, som udbudscirkulæret reelt rummer.

Det kommenteres af dem, der forholder sig til udbuds- og indkøbsfunktionen, at det er en vanskelig opgave for BAC. Der mangles ofte opbakning fra enhederne til trods for en stor indsats fra BAC's side for at få det til at fungere, og at det alternativt ville trække mange ressourcer fra enhederne selv.

"Mange vægger sig ved at stille ressourcer til rådighed for BAC, men de glemmer at skulle stille med ressourcerne alligevel. Vi føler, det er en ekstra opgave for os, men den ville jo være blevet pålagt os alligevel".

"Det er en vanskelig opgave for dem. Der sidder en dygtig medarbejder, men det er vanskeligt at leve op til forventningerne, og det er ikke hendes skyld, og hun gør det knaldhamrende godt. Jeg er godt tilfreds med hende, der sidder og laver det arbejde".

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Flere af de udbudsforløb, der har været afviklet i samarbejde med enhederne, f.eks. udbudsrunderen i forbindelse med etablering af et nyt system til erstatning af SORDA, har man oplevet som særdeles positivt, og forløbet er blevet håndteret yderst professionelt af BAC.

4.3.4 Ressourcetrækket i enhederne til udviklingsopgaver

Visse af udviklingsprojekterne har været relativt ressourcekrævende for enhederne til trods for BAC's indsats. Det foranlediger enkelte personer til at foreslå, at BAC fremover som en del af projektplanlægningen bør gøre mere ud af at estimere enhedernes forventede ressourceforbrug, krav til kompetenceprofiler og en varslet tidshorizont. Spillet tilbage til andre interviewpersoner erklærer de sig alle tilhængere af dette forslag. Dette princip burde BAC overveje ved samtlige fremtidige ressourcekrævende projekter, og det vil udgøre en naturlig del af et projektplanlægningsforløb. Enhederne vil have langt lettere ved at planlægge ressourcetrækket ind i deres daglige arbejdsopgaver.

"Hvis de sætter noget i værk, vil jeg gerne have et ressourceoverslag over, hvad det koster af ressourcer hos os, hvis det skal startes op. Så har vi lettere ved at planlægge".

BAC skal huske på, at de udviklingsprojekter, som kræver en stor indsats fra enhederne, skal tænkes ind i det arbejde, der i forvejen skal udføres i enhederne. Det er der ikke altid fuld forståelse for i BAC, opleves det.

"BAC er lidt for ivrige. Den person, der sidder i gruppen, er kun ansat til dét, men for os er det ikke den største prioritet. Vi skal ikke styres af dem, for de er til for os".

"Der er en konflikt. Visse udviklingsopgaver ligger i BAC, og de driver dem. Det er godt. Men BAC skal huske på, at det er en sidelinjeopgave for os".

Det er behov for en nøje afvejning, idet opgaverne skal drives igennem for at opnå resultater, samtidig med at BAC udviser forståelse for det pres, der pålægges enhederne. Derudover vil en god planlægning af projektforløb og ressourcetræk være befordrende for samarbejdet og for en succesfuld projekt gennemførelse af fremtidige projekter.

4.4 BAC'S CONTROLLING- OG TILSYNSOPGAVER

I enhederne eksisterer der et meget diffust billede af, hvad BAC's tilsyns- og controlling-opgaver består i. Flertallet har vanskeligt ved begrebsmæssigt at sondre mellem de to begreber og blander dem hyppigt sammen. Det er uklart og vanskeligt at forstå, hvad der ligger i opgaverne, og hvor grænsesnippet mellem funktionerne ligger.

"Tilsyn og controlling blandes sammen, og det gør de også selv (BAC) i deres egen resultatkontrakt".

BAC har tilsyneladende også selv vanskeligt ved at forstå ovenstående, idet det fra DEP's side påpeges, at BAC også i sin egen resultatkontrakt blander de to begreber sammen. Der er derfor generel uklarhed om, hvad der ligger i de enkelte opgaver. Derfor er det også vanskeligt for enhederne at forholde sig konkret til kvaliteten af BAC's opgavevaretagelse på disse områder.

4.4.1 Tilsynsopgaven

Der hersker uklarhed om tilsynsrollens karakter og dens organisatoriske placering.

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Tilsynsopgaven udgør en departemental opgave, der tidligere var varetaget af DEP's driftsøkonomifunktion (herefter DØS), men i praksis i dag varetages det af BAC på vegne af DEP.

"BAC er en del af DEP på ét område. Det finansielle tilsyn. Tilsynet af institutionerne. Det er en veldefineret afgrænset opgave".

Tilsynsopgaven består principielt af et finansielt tilsyn, som varetages af BAC, samt en koncerntilsynsfunktion, som ligeledes ved BAC's etablering blev fysisk placeret i BAC, men med direkte reference til DEP. I praksis varetages begge områder dog i dag af BAC.

BAC har således til opgave både at etablere det regnskabsmæssige grundlag for det finansielle tilsyn i kraft af sin generelle driftsmæssige opgavevaretagelse. BAC har også ansvaret for at udføre det finansielle tilsyn på ministeriets område.

Selve BAC's opgavevaretagelse på det finansielle tilsynsområde er der ikke mange interviewpersoner, der forholder sig direkte til. Imidlertid anses det for nogle at være problematisk, at BAC dels har ansvaret for driften af det regnskabsmæssige grundlag for tilsynet, dels at BAC varetager det overordnede tilsyn og skal kontrollere om indholdet er korrekt.

"Det forekommer mig lidt som at sætte ulven til at vogte får".

"De skal kontrollere deres egne beregninger. Her virker modellen lidt uheldig og ugennemtænkt".

"Godkendelsesprocedurerne burde ikke ligge i BAC. Vi oplever indimellem, at BAC skal godkende noget med højre hånd, som de har lavet med venstre. BAC er både regnskabsudførende instans og den overvågende. Det er problematisk. Det er et skisma".

Enhederne forholder sig reelt ikke til, at det ikke er det regnskabsmæssige grundlag, BAC forholder sig til i forbindelse med tilsynet, men enhedernes egne regnskabsmæssige forklaringer til det grundlag, som BAC har tilvejebragt. Det er hermed ikke de samme ting (BAC's egen leverance), der direkte kontrolleres.

Det drøftes for nuværende, hvorvidt tilsynsrollen skal flyttes ud af BAC og lægges i en separat enhed under BM med henblik på at føre ekstra tæt tilsyn med ministeriets opgaver. Man har i BM oplevet en række uheldige sager, som ikke har været en del af BAC's ansvarsområde, men som har skærpet opmærksomheden på tilsynsområdet.

4.4.2 Controlling-opgaven

I relation til BAC hersker der stor usikkerhed i enhederne om, hvad controlling-begrebet dækker over, og hvad opgaven konkret består i. BAC's controlling er ikke umiddelbart synlig, men samtidig erkendes det, at BAC kan yde controlling på områder, som enhederne ikke umiddelbart er bevidste om.

"Jeg ved ikke, hvad der ligger i controlling? Hvis man kan kalde det controlling, at de laver statusrapporter over vores forbrug? Vi laver finansiell controlling på vores produktion. Det laver vi selv, men jeg forbinder ikke umiddelbart BAC med controlling".

"Controlling, den er ikke god nok. Det er ikke meget, vi har set til dem. BAC har ikke været gode nok til at følge op. Der har vi også fået én på hatten af Rigsrevisionen".

"Det har jeg ikke mærket meget til. Jeg kan ikke mindes det. Men i virkeligheden kan de jo lave controlling, uden at nogen ved, hvad det er. Måske de vil henvende sig til os, hvis de finder noget?"

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

BAC's synlighed på controlling-området over for enhederne er dog ringe. Den manglende synlighed af BAC kan skyldes en række forskellige faktorer eller kombinationer af disse:

- Uklarhed om begrebet og de opgaver og funktioner, det dækker over
- Manglende kommunikation og formidling (heraf synlighed) af de controlling-opgaver, som BAC rent faktisk løfter
- Manglende formidling af etablerede værktøjer og anvendelsen af disse på områder, hvor BAC stiller controlling-funktioner til rådighed for enhedernes egen anvendelse heraf
- BAC's reelle manglende evne til at løfte controlling-opgaven

BAC oplyser selv, at controlling udføres på det operationelle plan, og at BAC har udviklet en række værktøjer, der muliggør den løbende afstemning i enhederne. BAC erkender samtidig, at man ikke har haft ressourcer til at løfte større ad hoc-controlling-opgaver, som givetvis ville skabe større synlighed i enhederne, samt at man ikke har været god nok til at formidle udviklede værktøjer og anvendelsen af disse til enhederne.

At der eksisterer et behov hos enhederne er udtalt. BAC's indsats og ekspertise efterspørges i form af opfølgingsrapporter, statistiske sammenligninger med tidligere tal eller normer m.v., funktioner som traditionelt kan hævdes at udgøre en del af en controlling-opgave. Det efterlyses blandt de interviewede, at BAC, med sit store datamateriale til rådighed og erfaring, der går på tværs af samtlige enheder, bør være langt bedre til proaktivt at foreslå sammenlignende statistikker, opstille prognoser og melde ud, når tingene ser ud til at skride.

BAC har således en betydelig udfordring i at skærpe sin profil på controlling-området – både ved at synliggøre over for enhederne, hvad opgaven består i, men måske også ved at styrke funktionen yderligere. Derudover bør BAC agere betydeligt mere proaktivt over for enhederne, informere om de områder, hvor der udføres controlling og evt. uddanne enhederne i, hvorledes de selv kan gøre brug af de værktøjer, som BAC har udviklet på området. Tilsvarende kan en tættere dialog med kunderne formentlig være gunstig for BAC's egen videreudvikling og kundetilpasning af området.

5. DET OPERATIONELLE SAMARBEJDE

5.1 DET DAGLIGE SAMARBEJDE

Spontant eller direkte adspurgt udtrykker næsten samtlige de interviewede, at samarbejdet med BAC i det daglige er godt og særdeles tilfredsstillende. Når dette er sagt, tilføjer flertallet, at det jo også er deres egne tidligere medarbejdere, der stadig betjener dem. Medarbejderne kender deres forretning og rutiner og giver derved enhederne en tryghed i samarbejdet. Man har endnu ikke mærket til de seneste tværorganisatoriske ændringer i BAC. Det er endnu ikke rigtig slået igennem på brugersiden. Ved vurderingen af samarbejdet er det derfor primært de tidligere medarbejdere, som de interviewede har forholdt sig til.

"Hvis ikke vores egne folk kan svare på det, så undersøger de det og vender tilbage, eller spørger nogle andre. Det gør typisk processen lidt langsommere. Det er sjældent, at det ikke er vores egne folk, vi har berøring med".

Den øgede fysiske distance til medarbejderne, som følge af overflytningen, oplever enhederne er generende, idet medarbejderne før i tiden virkede mere tilgængelige. Men samarbejdet fungerer i det store og hele. Man har i opstartsfasen oplevet problemer i det daglige, men de er efterhånden blevet klaret ved hjælp af dialog og en indstilling fra alle parter til at få løst problemerne.

Begge parter har erfaret, at man skal være lidt mere præcis i sin kommunikation og samtidig være mere bevist om processer og kvaliteten af det, som de respektive parter overleverer til hinanden, inden tingene afgår. Det sikrer, at der ikke senere opstår fejl og misforståelser. Alene denne proces har medført forbedringer i leverancerne på begge sider og er således kommet alle til gode.

Langt de fleste interviewede tilkendegiver, at det daglige samarbejde med BAC fungerer rigtig godt. Hvis der opstår problemer, så taler man om dem uformelt og får dem løst hen ad vejen, eller også bliver de taget op på de drifts- eller samarbejds møder, som afholdes med regelmæssige mellemrum.

5.2 ANSVAR, ARBEJDS- OG ROLLEFORDELING

Inden for det daglige arbejde er det karakteristisk, at man i begyndelsen har oplevet startvanskeligheder i relation til roller og ansvar. Ikke alle snitflader i det daglige har været beskrevet i Service Level Agreements (SLA) og supplerende materiale, og man har skullet afklare ting, efterhånden som samarbejdet er blevet etableret under de nye rammer. De fleste tilkendegiver, at dette arbejde har været et fælles ansvar, og at de opståede problemer ikke kan tillægges BAC alene.

"Når man tager nogle funktioner fra os, så er det vanskeligt at afgøre, hvor grænsesnittet skal lægges; også hvis det er den person, der er blevet flyttet over, der også har haft andre roller".

De fleste småproblemer er dog efterhånden blevet løst. Nogle steder dog hurtigere end andre, hvilket ikke alene har været påvirket af de konkrete problemers omfang men også af viljen til at samarbejde i enhederne.

Beslutningskompetencen er lagt ud til de enkelte medarbejdere i BAC, og det opfattes som positivt. Dog forårsager det også, at man ikke altid får samme svar, upåagtet hvem man henvender sig til i BAC, hvilket til tider kan forekomme lidt uheldigt. På nogle områder virker det som om, koordinationen mellem medarbejderne internt i BAC ikke er helt på

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

plads. I praksis er det dog ikke det helt store problem, da det oftest er de samme BAC-medarbejdere, man kontakter, og herved skabes kontinuiteten.

"De har en meget flad struktur. Vi behøver ikke at gå igennem et beslutningshierarki".

Det opleves ikke, at der er en lang tung beslutningsgang, og BAC er ikke hierarkisk opbygget. BAC-medarbejderne oplever også, at der er let adgang til ledelsesniveauerne i organisationen, og der tales frit om mange ting.

5.3 BAC'S MEDARBEJDERE

Hvis nogle sætter spørgsmålstejn ved kompetencerne hos de medarbejdere, der er overført til BAC, slår det ikke igennem på enhedernes oplevelse af den ydelse, de får fra de medarbejdere, der nu sidder i BAC, set over en bred linje. Der bruges hovedsageligt ord som: *Kompetente, vidende, servicemindede, imødekommende, venlige, engagerede, troværdige* m.v. til at beskrive medarbejderne.

Enhederne oplever, at deres tidligere medarbejdere er positive og engagerede og er faldet godt til i BAC. De nyder, at de ikke længere betragtes som marginalkompetencer, men er en del af et kompetencefællesskab, hvor de kan udvikle sig fagligt og dyrke deres speciale. De fleste medarbejdere, som var meget skeptiske inden overflytningen, virker nu glade og engagerede, og opleves som stolte over at være i BAC.

Fra BAC's side har man også fokuseret meget på at give medarbejderne en følelse af tryghed i ansættelsen, til trods for at BAC har effektiviseringsmål. Ifølge enhederne ser det ud til, at det er lykkedes at skabe denne følelse. BAC kan således udmelde en 100% fastholdelse af de overførte medarbejdere – en opgave, som i en tidligere interessentanalyse⁴ blev anset for meget væsentlig af enhederne.

"De medarbejdere, vi har fået overført til BAC, er ikke blevet kede af det. Det kan være med til at øge deres kompetencer og markedsværdi".

"BAC har klaret sig udmærket. Nu er de begyndt at lægge udvikling ind. Hvis de formår at lægge det ind uden at berøre os andre, så er det rigtig fint, og det udvider medarbejdernes kompetencer. Vores medarbejdere, som nu er BAC-medarbejdere, er enormt stolte af deres arbejde, og det er jo vigtigt for deres dagligdag".

Enhederne oplever, at de tidligere medarbejderes skepsis over for BAC er vendt, og at de er glade for at være en del af kompetencefællesskabet. De oplever, at de udvikler sig fagligt og personligt. Andre stiller sig tilfredse med at lave det, de altid har gjort. I BAC oplever man også denne deling af forskellige medarbejderprofiler, men der vil fortsat være behov for begge typer.

5.4 TILGÆNGELIGHED, LYDHØRHED OG AGEREN

Berøringsfladen i det daglige er meget personlig og fungerer generelt godt. Medarbejderne opfattes som lydhøre og imødekommende. Tilgængeligheden til de rette personer er til stede, selvom det kan være vanskeligt at få svar på en forespørgsel, hvis den person, man til dagligt har kontakt med (typisk en tidligere medarbejder), ikke er til stede. Så opleves det ikke sjældent, at man må afvente svar, indtil personen igen er til stede. En kritik, der rejses i denne forbindelse, er, at den personafhængighed til de enkelte kompetencemedarbejdere, som man oplevede i den tidligere organisatoriske konstruktion, netop skul-

⁴ Interessentanalyse – Beskæftigelsesministeriets AdministrationsCenter 8. september 2003

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

le elimineres ved etablering af kompetencefællesskaber i BAC-regi. Denne frigørelse fra enkeltpersoner oplever kunderne ikke er slået igennem endnu.

Enkelte oplyser, at de har oplevet store problemer med at komme igennem til BAC per telefon, og at der er problemer med at få medarbejderne til at tage telefonerne. Flertallet har dog ikke omtalt dette problem.

Mange oplever, at BAC-medarbejderne ofte virker stressede og fortravlede, som om de er under stort arbejdsmæssigt pres.

"Der er megen travlhed, og de har virket stressede og pressede, men de har også fået pålagt mange opgaver, så det kan godt være uforskyldt. De statslige økonomiforvaltninger har haft utroligt travlt. Der har været mange ting, som er blevet pålagt dem udefra".

Nogle af BAC's egne medarbejdere tilkendegiver samstemmende, at de selv føler sig pressede i det daglige. Ud over de almindelige driftsopgaver afholdes der mange møder om udvikling af organisationen, udviklingsinitiativer m.v., som stadig skal klares inden for en 37 timers arbejdsuge. Det er vanskeligt at få det hele til at hænge sammen. Belastningen af de enkelte grupper med forskellige ansvarsområder forekommer dog ikke at være jævnt fordelt i BAC.

5.5 VIDEN OG KOMPETENCER

Som nævnt opleves medarbejderne som vidende og kompetente, men mange føler en stor personafhængighed til de faste kontaktpersoner, som oftest er tidligere medarbejdere. De øvrige BAC-medarbejdere synes ikke at have den fornødne indsigt til at afhjælpe forespørgsler. De enheder, der kun har afgivet få ressourcer, oplever den samme afhængighed af marginalressourcer som tidligere, hvilket skaber problemer i forbindelse med sygdom og ferier som tidligere. Her ligger der en forventning til BAC om, at kompetencen skal bredes ud, som det forventes af et kompetencefællesskab.

Paradoksalt nok er enhederne selv medvirkende til at fastholde kompetencer hos enkelte personer i BAC, idet de udpræget henvender sig til de samme BAC-medarbejdere. De har ikke oplevet, og har ikke de store forventninger til, at andre BAC-medarbejdere kan hjælpe dem på lige fod med deres egne tidligere medarbejdere. Ellers anses medarbejderne generelt som kompetente og vidende, men enhederne har endnu ikke registreret et løft i kompetencerne, som det forventes med etablering af et kompetencefællesskab.

Med den nye tværgående organisering, som BAC senest har taget initiativ til, vil det vise sig, om en øget kompetence- og videndeling vil lykkes. Timingen forekommer rigtig, idet det reelt efterspørges af enhederne, dog samtidig med at mange udviser bekymring for, om medarbejderne mister den dybdeindsigt, de hidtil har haft i de enkelte enheder. En væsentlig udfordring bliver således at sikre videndeling samtidig med en øget standardisering.

I dag beskæftiges ca. 80% af BAC's medarbejdere med ren drift, mens de resterende 20% har med udvikling at gøre. Efterhånden som driften effektiviseres, vil behovet for de klassiske rutineprægede opgaver blive mindre, og det vil kræve en ændring i sammensætningen af de eksisterende kompetencer. Forventningerne går på et øget behov for proaktivt opsøgende og rådgivende profiler. Denne ændring kan dels ske ved opkvalificering af de eksisterende medarbejdere, dels ved rekruttering af nye med en mere akademisk profil, der kan tilføre organisationen de nye efterspurgte kompetencer.

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Den tværfaglige integration og videndeling samt optimeringen af de samlede medarbejderkompetencer udgør ifølge enhederne en af de største udfordringer for BAC, som BAC må håndtere professionelt.

5.6 KOMMUNIKATION, DIALOG, INFORMATION OG FORMIDLING

Det vil betyde, at der fremover i større udstrækning vil blive behov for en ændret medarbejderprofil. Dette betragtes af interviewpersonerne som en af BAC's udfordringer og kan ske gennem kommunikation, dialog, information og formidling.

På kommunikationsområdet får BAC udpræget pæn omtale. Den altovervejende opfattelse er, at BAC yder en stor indsats kommunikationsmæssigt på såvel det daglige uformelle niveau som på det mere formaliserede.

5.6.1 Den uformelle daglige kommunikation

Dialogen med medarbejderne er i det daglige positiv, konstruktiv og næsten problemfri. Tillige er den præget af at være åben og uformel. Opstår der problemer, tager man telefonen og taler om tingene, og i det daglige kommunikerer der både via mailsystemet eller telefonisk. Af vane bruges telefonen ofte, da det giver en nærhed til BAC's medarbejdere, der minder lidt om den, man tidligere oplevede. Samtidig er det hurtigt at få det svar, man har brug for. Flere af de interviewede erkender, at de til tider misbruger telefonen. Det er lettere at ringe end at slå op på hjemmesiden eller søge information andetsteds, og BAC-medarbejderne er altid imødekommende og beredvillige til at hjælpe.

"Kommunikationen fungerer fint. Vi kører det mest over e-mail og telefon – mest det sidste. Det er nemmest, hvis vi lige sidder med noget, vi skal have svar på".

BAC's egne medarbejdere tilkendegiver ligeledes, at de svarer på mange forespørgsler, hvor enhederne selv ville kunne finde informationerne andetsteds, men de ser det som en service at være imødekommende, selvom det tager tid fra andre opgaver. De benytter sig således ikke af den "opdragende effekt", der kan bestå i at henvise kunderne til de steder, hvor de selv kan finde information, særligt såfremt de gentagne gange efterspørger den samme information. En del af enhederne har regelmæssige statusmøder med de ansvarlige medarbejdere i BAC, hvor der tages relevante emner op. De er oftest ikke formaliserede, afvikles efter behov og fungerer til alles tilfredshed.

5.6.2 Den formaliserede kommunikation

Kommunikationen på de ledelsesmæssige niveauer er mere formaliseret, hvor især 12-til-12-seminarerne og kontaktudvalget spiller en stor rolle. I kontaktudvalget tages relevante emner op, og der gives en generel status på BAC's arbejde. At der reelt ingen indsigelsesret er over for de beslutninger, der fremlægges i kontaktudvalget, er en kritik, der primært rettes af personer i de enheder, der er mest kritiske over for BAC. De ønsker større indflydelse på de beslutninger, der fremlægges i kontaktudvalget og stiller sig ikke tilfredse med, at de får at vide, at det kun er en høring eller orientering, når de kritiserer beslutningerne. BAC gør alligevel, hvad de vil, som det hævdes.

"Kontaktudvalget fungerer, men det kan sagtens blive bedre. Det har en værdi, at vi kan drøfte principielle ting. Men det er mere en rituel afvaskning for Jan. Så kan han sige, det har været oppe og vende. Vi har sådan set ikke rigtig nogen indflydelse".

"BAC lytter, men stikker vi snotten for langt frem, eller har for mange gode ideer, så får vi at vide, at vi kun er et organ til orientering. Det gør, at man vurderer, hvor meget energi, der skal lægges i det i forhold til andre opgaver".

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

BAC på den anden side giver udtryk for, at hvis der ikke skabes konsensus i kontaktudvalget, bliver det taget op i koncernledelsen, eller også skrinlægges initiativerne.

Dialogen på såvel medarbejderniveau som på ledelsesmæssigt niveau fungerer samlet betragtet overvejende tilfredsstillende. Det er dog blandt medarbejderne indtrykket, at der eksisterer en bedre indsigt og videnuveksling på de ledelsesmæssige niveauer end på de mere operationelle niveauer, men medarbejderne efterlyser ikke uopfordret en mere intensiv orientering fra BAC.

På enkelte områder opfordres BAC til at være mere opmærksom på, hvorledes instrukser formidles mere smidigt. Administrative medarbejdere, der er vant til at forholde sig meget firkantet til regler, opleves at have vanskeligt ved at formidle reglerne pragmatisk – særligt på områder, hvor der er stor følsomhed i enhederne.

"De kører efter regler derovre og kan opnå bedre resultater, hvis de kommunikerer og udlægger det på en anden måde. Grundlaget var godt nok, men det er BAC's formidling, der lige fik en drejning".

Her nævnes bl.a. eksempler fra formidlingen af de nye rejseregler, jf. afsnit 4.2.1, som unødigt forårsagede kraftige reaktioner fra specielt personalecheferne. BAC bør være meget opmærksom på sin formidlingsindsats ved udmelding af nye regelsæt og samtidig være opmærksom på, hvilken baggrund eller forudsætninger de målgrupper, man henvender sig til, har for at forholde sig til indholdet. Herved kan BAC hindre, at der opnås unødigt støj og modvilje i enhederne.

5.6.3 BAC NYT

BAC NYT er et nyhedsbrev, som regelmæssigt distribueres elektronisk af BAC til ca. 70 personlige e-mailadresser på baggrund af en abonnementsliste. Desuden lægges BAC NYT ud på BAC's hjemmeside og koncernintranettet, hvor brugerne også kan trække det.

En del af de interviewede ledere i enhederne modtager BAC NYT og ser det som et godt og relevant supplement til den direkte dialog.

"BAC NYT fungerer godt. Angiver de overordnede linjer m.v. BAC lider lidt under, at det kun er økonomifolk, der læser det. Det er vanskeligt for dem at få interesse fra andre".

Det er sjældent, at BAC NYT distribueres videre i organisationerne, og det når tilsyneladende kun ud til en mindre målgruppe. I nogle enheder tilgår BAC NYT til en enkelt eller enkelte medarbejdere i enhederne, men det bliver oftest ikke distribueret ud til en større kreds. Kun få af de medarbejdere, der til dagligt samarbejder med BAC, er bekendte med nyhedsbrevet, men indikerer samtidig, at de ville læse det, såfremt de modtog det. De er dog ikke bekendte med, at BAC NYT bliver lagt på BAC's hjemmeside koncernintranettet og har en meget lav bevidsthed om nyhedsbrevet.

"De skabte nogle forventninger i starten til, at de ville gøre det lidt mere i nyhedsbreve. Det kan jeg godt savne lidt. Jeg bilder mig ind, at jeg ikke får BAC NYT?? Jeg ville have en forventning om, at jeg fik det??"

Da nyhedsbrevet overvejende ses som et positivt tiltag fra BAC's side, vil det være en let og givtig opgave for BAC at sikre BAC NYT større udbredelse i brugerorganisationerne ved langt mere proaktivt at promovere det til en større kreds, som tilsyneladende latent efterspørger det.

5.6.4 BAC's hjemmeside og koncernintranettet

BAC's hjemmeside og koncernintranettet opleves som opdateret, relevant og informationsrigt. Man kan hente den information, man har behov for.

Intranettet benyttes ikke så udbredt, som det burde, erkendes det bredt. Dels er selve tilgangen til hele BM's intranet uhensigtsmæssigt sat op, dels er det ofte lettere blot at ringe til BAC. Der er dog udpræget opbakning til BAC's håndtering af informationsformidlingen på dette område.

"Vi henter rapporter og regnskabsgodkendelser. Det fungerer godt. Det er en god idé, at det lægges på intranettet, og at det er der, man henter tingene".

"Jeg tror, vi har været lidt tunge at danse med. Der står faktisk ret meget relevant information. Det er mere en opdragelsesmæssig opgave for os at lære at bruge intranettet. Informationerne er til stede".

Det begrænsede kendskab til, at BAC NYT lægges ud på intranettet, jf. afsnit 5.6.3, understreger blot den begrænsede anvendelse af BAC's hjemmeside. Ligeledes tilkendegiver interviewpersoner andetsteds, jf. afsnit 5.6.1, at de oftest kontakter BAC pr. telefon for information.

Samlet betragtet er der meget lidt kritik at spore vedrørende BAC's generelle kommunikationsindsats. BAC opleves som værende meget åben og informativ, både i den daglige dialog og i form af den mere formaliserede kommunikation. Der består dog en opgave for BAC i at højne bevidstheden og brugen af de alternative informationsmedier i enhederne frem for den meget intensive og krævende dialogbaserede information, som dog tillægges stor vægt i samarbejdet. BAC bør her finde en god balance og afvejning af formidlingsindsatsen. Tillige skal BAC være særligt opmærksom på, hvorledes regler og procedurer formidles fra AdministrationsCenteret.

5.7 ENHEDERNES EGEN ROLLE I SAMARBEJDET

Et godt samarbejde består altid af minimum to parter vilje til at arbejde sammen. Samtlige interviewpersoner er derfor blevet bedt om at se på deres egen indstilling og relation til BAC og vurdere, hvad de gør og kan gøre bedre for at bidrage til samarbejdet og sikre, at BAC bliver en succes.

De fremkomne selvrefleksioner er opsummeret i nedenstående ramme:

Figur 5.7

- Fastholde og udbygge den eksisterende dialog og tætte daglige kontakt, afholde regelmæssige møder og deltage aktivt og konstruktivt i planlagte fællesaktiviteter
- Støtte op og om BAC og de opgaver de varetager, og motivere egne medarbejdere til at være positivt indstillede til samarbejdet
- Sikre en ordentlig forretningsafstemning internt i egen organisation i relation til de grænse-snit, der ligger i forhold til BAC samt være bedre til at formidle det til egne medarbejdere
- Være bedre til at videndele med BAC vedr. de forhold, der er særlige for den enkelte enhed (særligt når BAC gennemfører den tværgående integration af opgaver og medarbejdere)
- Selv at være proaktiv og bevidst om egne behov og selv tage initiativ til nye rapporteringer og statistikker samt være hurtigere til eget initiativ

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

- Respektere at BAC skal have tid og mulighed for at levere en ydelse på højt kvalitetsniveau og give dem rimelige arbejdsbetingelser
- Være bedre til at anvende den formaliserede information frem for at kontakte BAC's medarbejdere, når informationerne let kan indhentes fra andre kilder
- Sikre et godt forberedende arbejde ved overflytning af yderligere opgaver til BAC (detaljerede beskrivelser af funktioner, rutiner og processer, forventninger til det fremtidige forløb)
- Egen overholdelse af tidsfrister og bedre orden i eget hus for de processer og det datagrundlag, der berører BAC's arbejde

Svarene afslører en erkendelse af, at enhederne på væsentlige områder kan bidrage mere aktivt til samarbejdet med BAC, og de er en refleksion af, at enhederne i dag ikke yder sit optimale på alle områder.

Gennemgående går kommentarerne på, at enhederne bør yde BAC større opbakning og støtte, at give BAC bedre betingelser at arbejde under, bl.a. ved at sikre bedre kvalitet i egne leverancer, samt at de selv kan være mere proaktive i deling af viden og kommunikation af deres ønsker og behov til BAC.

En fælles erkendelse og håndtering af disse forhold vil kunne være særdeles befordrende for det fremtidige samarbejde.

6. BAC SOM FORRETNINGSENHED

6.1 BAC'S IMAGE

BAC som organisation er ikke særligt klart defineret i de interviewedes bevidsthed. BAC varetager noget, der bare skal fungere, og det gør det som udgangspunkt. Med andre ord, hvis man ikke lægger mærke til BAC, er det fordi tingene fungerer. At BAC's image ikke står meget klart i brugernes bevidsthed behøver således ikke at være negativt. Administrative funktioner er typisk forretningskritiske, men også meget anonyme, hvis de fungerer.

"Succeskriteriet er, at man ikke mærker, at de er der. BAC er en driftsorganisation. De skal ikke være super synlige eller kommunikere alt for meget".

Man oplever dog ikke, at BAC er usynlig. Interviewene har afsløret, at brugerne generelt har klare holdninger til BAC på mange områder. Dette afsløres også, når man forsøger at appellere til personernes ubevidste holdninger. Interviewpersonerne deltog i en ordassociationsøvelse, der har til formål at trække de ubevidste holdninger frem. Personerne blev bedt om spontant og uden at tænke nærmere over det at understrege på forhånd givne ord og markere, om de forbandt eller ikke forbandt disse ord med BAC, jf. bilag D for et indblik i den samlede ordliste. Ordlisten blev udelukkende anvendt over for de personer, der ikke selv har været dybt involveret i at udstikke rammerne for BAC's strategiske arbejde (de øvre ledelsesniveauer i enhederne), dvs. de medarbejdere, der har daglig kontakt til BAC.

Resultatet fra øvelsen og de ord, der blev hyppigst markeret, fremgår af tabellen nedenfor listet efter faldende frekvens:

Tabel 6.1 Baseret på 13 besvarelser

Passer på/forbindes mest med BAC	Passer ikke på/forbindes ikke med BAC
<ul style="list-style-type: none">• Venlig (10)• Rådgiver (9)• Serviceminded (9)• Imødekommende (9)• Samarbejdsvillig (9)• Leverandør (8)• Kundeorienteret (8)• Ansvarsfuld (8)• Sparringspartner (7)• Tilgængelig (7)• Troværdig (7)• Kvalitet (6)• Omhyggelig (6)• Standardisering (6)• Engageret (5)• Kompetent (5)• Ansvarlig (5)• Præcis (5)• Konstruktiv (5)• Brugerinvolvering (5)	<ul style="list-style-type: none">• Arrogant (12)• Uengageret (9)• Ufleksibel (9)• Sjusket (9)• Træg (8)• Fejlbehæftet (8)• Uvidende (8)• Sprudlende (8)• Langsom (6)• Restriktiv (6)• Mangelfuld (6)• Destruktiv• Ignorant (6)• Farverig (6)• Usaglig (6)• Urealistisk (6)• Støvet (6)• Konservativ (5)• Bureaukratisk (5)

Som det fremgår af de hyppigst understregede ord, underbygger ordvalget det overvejende positive indtryk, som har været gennemgående i de dybdegående, personlige interview samt i spørgeskemavurderingerne. Særligt de serviceorienterede ord vægtes højt, men også de rollebeskrivende ord som rådgiver, sparringspartner og leverandør ligger højt på listen. På negativlisten er det særligt ord, der peger på infleksibilitet, mangel på kvalitet og negativ fremtoning, der absolut ikke forbindes med BAC. Alt i alt afslører ordassortimentsleggen en udpræget positiv opfattelse af BAC, der efterlader et indtryk af BAC som en professionel og meget brugerorienteret organisation.

6.2 BAC'S FORRETNINGSMÆSSIGE PRIORITERING

En tilbagevendende diskussion i forbindelse med drøftelse af BAC's opgavevaretagelse er balancen mellem BAC's driftsmæssige opgavevaretagelse og igangsætning af udviklingsprojekter. Enhederne udtrykker generelt bekymring for, at det forekommer, at BAC foretrækker udviklingsopgaverne, mens de mener, at fastholdelse af den sikre og stabile drift må gå forud og skal være absolut første prioritet. Det er en forudsætning for alt andet arbejde, som BAC måtte give sig i kast med. Er driften på plads, er de fleste åbne over for, at BAC kan lave udvikling, mens enkelte kategorisk mener, at BAC udelukkende skal sikre den stabile og sikre drift af de administrative opgaver.

Flertallet ser dog mere nuanceret på afvejningen af opgaverne. Der er udbredt forståelse for, at BAC, for at opnå effektiviseringer og rationaliseringer samt kvalitetsforbedre ydelser og produkter, skal investere i udviklingen af den eksisterende drift. Dette vil på sigt komme alle parter til gode og har også været en forudsætning for, at BAC er kommet godt fra start. Standardisering og integration af de eksisterende systemer er en stor og svær opgave, og det er også en driftsmæssig udviklingsopgave, som er nødvendig.

I BAC selv er man også meget bevidst om dette forhold mellem drift, driftsudvikling og udefra kommende udviklingsopgaver. De skal gå op i en større sammenhæng, hvis BAC skal opnå sine effektiviseringsmål og vedblive med at udvikle det administrative område. For BAC er de udefra kommende opgaver spændende, og de kan give en potentiel høj profilering som f.eks. det omkostningsbaserede regnskab, men det er balancen mellem den løbende drift og investeringen i udviklingen af denne, der i første omgang skal skabe BAC's effektiviseringsgevinster.

"Det er et skisma, at vi skal effektivisere, holde stabil drift og er blevet pålagt en række opgaver fra Finansministeriet. Vi har været nødt til at stoppe nogle af vores egne driftsrelaterede udviklingsopgaver og sætte dem lidt på hold for at løse de udefra kommende opgaver".

Det er imidlertid en udbredt opfattelse i enhederne, at BAC har været under pres grundet igangsætningen af mange udviklingsprojekter. Det har ikke altid været udviklingsopgaver, som BAC selv har igangsat, der har sat dem under pres, men opgaver igangsat under Finansministeriet som e-fakturerings og omkostningsbaseret regnskab, jf. afsnit 4.3.

Flertallet af enhederne mener, at BAC bør holde igen med mange nye udviklingsprojekter og skal være bedre til at sige fra over for nye opgaver – en holdning, der i øvrigt deles af BAC selv. BAC's medarbejdere tilkendegiver, at de trænger til lidt stabilitet, ro og konsolidering af de eksisterende opgaver, inden de kaster sig over nye, større opgaver, og denne holdning bakkes op af BAC's ledelse.

6.3 SERVICE LEVEL AGREEMENTS

Det anerkendes, at BAC har været meget aktiv i forbindelse med udformning af Service Level Agreements (herefter SLA'er). BAC har ydet en stor indsats og har drevet arbejdet med at få aftalerne på plads. Dette har dog også været i BAC's egen interesse.

Holdningerne til de udarbejdede SLA'er divergerer mellem de enkelte enheder. De omfatter både holdninger som, at SLA'erne udgør et stykke ligegyldigt papir, der ligesom strategiarbejdet i BAC tager ressourcer fra det arbejde, som BAC egentlig bør koncentrere sig om til, at SLA'erne betragtes som et væsentligt styringsredskab og snitfladedokument til stor gavn for at fastlægge rammer for og forventninger til det gensidige samarbejde. Enkelte af de interviewede har slet ikke kunnet forholde sig til SLA'erne, eller har ikke sat sig ind i, om der eksisterer en aftale (dog ikke blandt interviewpersoner på de øvre organisatoriske niveauer).

Holdningerne til SLA'erne hænger meget tæt sammen med interviewpersonernes og enhedernes generelle holdninger til, hvorvidt BAC bør køre sin forretning efter kommercielle principper eller mere klassiske offentlige samarbejdsmodeller. Blandt de, der er tilhængere af en mere kommerciel tankegang, udgør SLA'erne således et rigtigt godt værktøj til gavn for begge parter, og er et dokument, der på sigt vil kunne afsløre, hvorvidt begge parter lever op til aftalerne. Endvidere vil det kunne medvirke til en yderligere styrkelse af samarbejdet. I den anden – mindre gruppe af repræsentanter – betragtes SLA'erne mere begrænsende for en fleksibel samarbejdsrelation. Det afslører en bekymring for opslidende diskussioner med BAC, som de frygter vil være nøjeregnende i forbindelse med fastlæggelse af roller, ansvar og skyldsspørgsmål og ved gennemførelse af opgaver.

I kraft af, at BAC lægger så stor vægt på SLA'erne i modsætning til nogle af enhederne, opleves der af enkelte en indbygget skævhed i relationen, idet BAC selv er meget bevidst om, hvad enhederne skal levere til BAC, mens BAC virker knapt så involveret i, hvad der skal leveres tilbage igen. Her efterlyses det, at BAC er mere proaktiv.

"BAC i sin selvforståelse er meget bevidst om, hvad husene skal levere til BAC, men BAC er ikke særlig klar i sin definition af, hvad de skal levere tilbage. Man har let ved at kræve, men i en moderne verden skal man også kunne levere. De skal være lidt mere proaktive for at retfærdiggøre deres eksistens, ved at promovere hvad de kan levere og hermed opnå øget værdi/accept".

Langt de fleste er dog enige om, at SLA'erne udgør et godt redskab til at definere rammerne for samarbejdet og de gensidige forventninger. SLA'erne kunne måske på nogle områder fremstå mindre akademiske, mere enkle og pragmatiske, end tilfældet er, eller de kunne være mere selvforklarende, påpeges det af en del af de interviewede. Igen er der således fokus på BAC's evne til at formidle svært tilgængeligt materiale.

6.4 BAC'S FORRETNINGSPRINCIPPER OG KUNDESYN

BAC har etableret sin organisation på principper, der har et kommercielt tilsnit. SLA'erne definerer rammerne for samarbejdet, og der er bevidsthed blandt de ledende medarbejdere i enhederne om, at BAC gerne på sigt vil kunne prisfastsætte sine produkter. Endvidere har BAC valgt at arbejde indgående med kundebegrebet i organisationen og over for enhederne.

Holdningerne til BAC er stærkt delte i enhederne, hvad angår opfattelsen af BAC's forretningsprincipper. Den ene gruppe mener, at BAC har et fornyende syn på at drive offentlig virksomhed. Det kommercielle aspekt vil bidrage positivt til at drive BAC professionelt og effektivt til gavn for dem selv og de øvrige enheder i koncernen. Det vil skabe fokus på omkostninger og stor gennemsigtighed af, hvad de offentligt tildelte midler anvendes til.

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Den anden gruppe mener, at BAC bør fastholde de kollegiale principper og være knapt så nøjeregnende og mere fleksibel over for enhederne. De mener ikke, at det kommercielle i BAC's ageren er befordrende for samarbejdet.

De to modstridende synspunkter går igen i diskussionen om, hvorvidt BAC skal betragte enhederne som kunder, brugere eller kollegaer.

"De vil gerne gøre os til kunder. Det havde været bedre, hvis de havde forsøgt at gøre os til kollegaer. Det er ikke et forhold, hvor den ene part køber en ydelse af den anden part. Der er forskel på, om jeg løser en opgave sammen med en kollega eller en konsulent. Med en kollega er man mere villig til at give og tage. Det andet giver forkerte relationer".

De, der er imod det kommercielle tilsnit i BAC's forretningsprincipper, er også imod anvendelsen af terminologien "kunder". Begrebet lægger ifølge dem afstand til enhederne, og det er oftest denne mangel på fysisk og råderetsmæssig afstand, der er udgangspunktet for deres kritik af BAC.

Omvendt har man i BAC gjort meget ud af at skole medarbejderne fra de tidligere enheder i at tænke i kunder og ikke kollegaer, netop med henblik på at agere mere professionelt og løsningsorienteret over for enhederne.

"Når de begynder at kalde det kunder i stedet for kollegaer, så bliver medarbejderne forhåbentlig også mere servicemindede. Det er noget med holdninger. I BAC er der ingen, der "gør af", at vi kalder dem kunder. Vi er jo en sammenbragt flok, der begynder at tænke ens, og det, synes jeg, er godt. Kunder er mere professionelt, og det er fint".

BAC's ledelse har således brugt kundebegrebet som et aktivt element i det at opbygge en ny kulturel ramme og værdigrundlag i etableringen af administrationscenteret.

Grundlæggende er det således forskelle i begrebsopfattelserne, der er den store udfordring på dette område – en opfattelse, der bunder i de enkelte enheders holdninger til, hvorvidt BAC's forretningsprincipper bør være baseret på en kommerciel tankegang eller ej.

6.5 EFFEKTIVISERING OG RATIONALISERING

I kraft af BAC's rolle som serviceleverandør til BM's øvrige enheder og det generelle krav til effektivisering af de statslige institutioner er der i modellen for BAC indbygget krav til yderligere effektivisering af BAC's ydelser og produkter. For samtlige enheder under BM er der fastsat et krav om effektivisering på 2% pr. år over de næste 3 år, mens BAC og BIT har et yderligere effektiviseringskrav på 3% pr. år (dvs. reelt 3%, 6% og 9% over de næste 3 år) på driften og for BAC alene også på lønsummen. Rationaliseringsgevinsten samles op i en pulje i BM, som derefter kan bruges på tværgående højt prioriterede initiativer. De ekstra opsparede midler tilfalder således ikke automatisk BIT og BAC, f.eks. til igangsættelse af nye opgaver.

Dette faktum er kun få af interviewpersonerne bekendte med eller bevidste om. Der eksisterer i enhederne en udbredt misforståelse og forventning om, at midlerne, som frigøres i kraft af BAC's effektivisering af de ydelser og produkter, som enhederne har afgivet, skal direkte tilbage til enhederne selv. Dette er ikke tilfældet. Opfattelsen giver en fejlagtig forventning til BAC's rolle, ansvar og råderet over de opsparede midler.

"Jeg forventer, at de besparelser og den effektivisering, som BAC opnår, kommer direkte tilbage til os. Vi har afgivet ressourcer og penge og skal også selv effektivisere".

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

"Det er vores egne afgivne områder, der bliver effektiviseret, og så skal gevinsten også tilbage til os. Vores bidrag bliver reduceret, men den opnåede effektiviseringsgevinst på vores område skal også tilbage til de respektive enheder".

Dette kan blive problematisk i et fremadrettet perspektiv, hvor BAC netop skal til at påvise opnåelse af effektiviseringsgevinster. Det vil således være i enhedernes, og måske i særdeleshed BAC's og DEP's interesse, at der på dette område etableres en stærkere bevidsthed hos de øvrige enheder om, hvorledes midlerne anvendes, og hvorledes de føres tilbage i systemet. Samtidig bør BAC sikre stor synlighed af de opnåede resultater for opnåede effektiviseringsgevinster, der kan synliggøre over for alle, at BAC i kraft af opnåede resultater har sin eksistensberettigelse.

Enkelte kritiserer BAC for, at organisationen har en stor opsparet lønsum. De opfatter den som en form for skjult opsparing, der gør det nemmere for BAC at indfri effektiviseringskravene, når det efterhånden bliver vanskeligere at finde gevinsterne. Denne opfattelse skærpes af, at BAC's direktør over for enkelte personer har skabt forventninger om betydeligt større besparelser, og at de nuværende rationaliseringskrav til sammenligning forekommer meget lidt ambitiøse.

På den anden side fremhæver BAC, at den opsparede lønsum er en konsekvens af tilbagehold, og at man har høstet effektiviseringsgevinster hurtigere end antaget. Derved har man kunnet skabe fundamentet for en sikker og stabil drift uden medarbejderafskedigelse. Den opsparede lønsum bør ifølge BAC gå til at tilpasse BAC's lønsumsforbrug til bevillingerne for de kommende år og anvendes i BAC til gavn for hele ministerområdet.

Der synes således at være et behov for en tydeliggørelse af, hvorledes midlerne anvendes, således at der ikke stilles forkerte forventninger af de respektive parter.

7. BAC'S FREMTIDSPERSPEKTIV

7.1 BAC'S FORVENTEDE ROLLE I KONCERNEN

Der er stor samstemmighed blandt enhederne om, at BAC på nuværende tidspunkt er ved at være ude over sin etableringsfase, og at det nu er tiden for, at BAC skal bestå sin prøve. BAC skal i særdeleshed bevise, at man kan løfte opgaven på følgende områder:

- Sikring af den fortsatte stabile drift af de forretningskritiske administrative systemer
- Fortsat udvikling, digitalisering og effektivisering af driften og herved indfrielse af de økonomiske resultatkrav til enheden
- Fokus på den tværgående integration af kompetencer og spredning af viden i organisationen (etablering af kompetenceteams frem for kundeteams, uden at det medfører kvalitetsforringelser)
- Sikring af den rigtige vægt af kompetenceprofiler (administrative/rådgivende)
- Standardisering og strømlining af systemer, produkter og ydelser på tværs af enhederne (dog forudsat at man ikke oplever serviceforringelser)
- Fortsat drift af større udviklingsprojekter til gavn for hele ministerområdet

Der er en ambition og forventning om – i særdeleshed fra DEP's side – at BAC skal blive en succes og et bevis på, at man ved etableringen af BAC og den model, der lå til grund herfor, traf den rigtige beslutning. Herudover ligger der implicit et ønske om at opnå anerkendelse for BM's dispositioner blandt andre statslige institutioner, og at BM gerne må fremstå som et skoleeksempel på enhedsorganisationstankegangen og BM's efterlevelse af regeringens sparekrav.

7.2 BAC'S UDFORDRINGER OG RISICI

Adspurgt om hvilke udfordringer og risici interviewpersonerne ser for BAC's fremtidige arbejde, oplyser flertallet, at de umiddelbart ikke ser de helt store risici. BAC betragtes som kommet for at blive. Enhederne ser imidlertid en række væsentlige udfordringer, som BAC skal formå at håndtere mest hensigtsmæssigt for at indfri sine mål og lykkes bedst muligt.

Disse udfordringer er samlet og listet i nedenstående ramme (i uprioriteret rækkefølge).

Figur 7.2

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Realisering og synliggørelse af de effektiviseringskrav, der er opstillet for BAC. Gevinsten skal fødes tilbage i systemet, og de opnåede resultater skal kunne dokumenteres – et kritisk succeskriterium➤ Implementere tværgående organisering uden at miste viden eller forringe service og kvalitet➤ Matche medarbejderprofiler i forhold til vægten mellem drifts- og udviklingsopgaver (nu 80/20-fordeling, men den forventes at ville ændre sig fremover med effektivisering og digitalisering af driften)➤ At supplere med faglig viden på samtlige de områder, hvor enhederne er blevet afkvalificeret. Sikre at der ikke opstår kompetence-gab imellem BAC og enhederne, og at der ikke bliver behov for opbygning af parallelle kompetencer➤ I fællesskab med andre at få de sidste grænsesnit på plads, så der findes løsninger, der til- |
|--|

fredsstillere samtlige parter

- At være "altid offensiv og fagligt velfunderet" (proaktiv, initiativrig samt vidende og kompetent)
- Være en professionel formidler. BAC skal kunne formidle fagligt indhold til ikke faglige personer, så de kan forstå det
- Være langt bedre til at formidle, så det skaber engagement og motivation hos målgrupperne (kommunikere i muligheder frem for begrænsninger og restriktioner)
- Finde en balance mellem drift, driftsudviklingsopgaver og øvrige udviklingsopgaver, så de udgør en treenighed, hvor driften er det fundamentale element
- Fastholde en tæt og konstruktiv dialog med og kontakt til kunderne
- Indhente "best practice" fra andre tilsvarende administrationscentre og dele viden med disse
- Kunne sige fra og stille krav til andre (styrende organer), hvis organisationen ikke kan absorbere nye tiltag eller vurdere, at de er urealistiske at presse igennem hos enhederne inden for de opstillede tids- og ressourcemæssige rammer

7.3 BAC'S LANGSIGTEDE UDVIKLINGSMULIGHEDER

Der eksisterer ikke noget udbredt ønske blandt enhederne om, at BAC skal ekspandere yderligere. Flertallet har den opfattelse, at BAC i dag har den størrelse, som enheden skal have. Dette syn hænger sammen med ønsket om, at BAC skal fastholde sin kernekompetence inden for driften. Men opfyldes denne til fulde, er der en generel åbenhed over for, at BAC også kan styrke udviklingssiden og i stigende grad påtage sig andre opgaver.

Principielt ses på længere sigt to mulige ekspansionsretninger for BAC:

- 1) BAC kan overtage yderligere drifts- og udviklingsopgaver for BM
- 2) BAC kan varetage eksisterende drifts- og udviklingsopgaver for andre ministerområder

Det er en udbredt holdning, at BAC i første omgang skal fokusere på at skabe gevinster for sit eget ministerområde, men samtidig ligger der som nævnt en ambition om, at BM på dette område kan være et eksempel for andre ministerområder. Ved at BAC på sigt kan blive så effektiv til at blive efterspurgt og varetage den administrative opgave for andre enheder, vil dette være et udtryk for en sådan anerkendelse.

Desuden oplyser flere, at det på sigt kan være hensigtsmæssigt og samtidig skabe endnu flere stordriftsfordele at sammenlægge BIT og BAC i lighed med den løsning, man har lavet i Miljøministeriet. Flertallet er dog enige om, at det har været den rigtige disposition for nuværende at etablere centrene hver for sig, da det har minimeret risikoen og omfanget af problemer, hvis det ikke lykkedes. Nu skal BIT og BAC imidlertid have ro til at opbygge deres organisationer og opgaver og hver for sig blive en succes.

7.3.1 BAC's egne ambitioner for fremtiden

Blandt de interviewpersoner, der har en strategisk eller ledelsesmæssig tæt berøring med BAC, hersker der ingen tvivl om, hvad BAC's egne ambitioner er for fremtiden. Ifølge flertallet har BAC ønsket om at blive et servicefællesskab, der både udvikler sig med henblik på at varetage yderligere opgaver, her især nye udviklingsopgaver, men særligt ønsker at ekspandere ved at udvide sine kundesegmenter. Det er opfattelsen, at BAC ønsker at

Fejl! Typografien er ikke defineret.. Fejl! Typografien er ikke defineret....

ekspandere til kunder, der ligger uden for BM's virkefelt og inddrager andre styrelser eller ministerområder.

Selvom BAC's ambition betragtes som en meget langstrakt strategi, skaber det en del betænkning blandt enhederne. De er bekymrede for, at det i BAC's iver efter at udvikle sin egen organisation bliver dem, der kommer til at betale prisen. Enhederne forventer fortsat, at fordi de har afgivet ressourcer og budget til overflytning af opgaver til BAC, skal BAC's budget også bruges til at betjene dem. Enkelte interviewpersoner er derfor decideret modstandere af, at BAC skal betjene andre kunder, idet de ikke har tillid til, at de ressourcer, der er afsat til deres opgavevaretagelse, så også vil blive anvendt til dette formål. Flertallet har dog en mere pragmatisk holdning til BAC's ambitioner og mener, at det i høj grad er et spørgsmål om styring, opfølgning og synliggørelse af, hvad penge og ressourcer anvendes til.

"Jan Nielsens ambition er at blive en slags serviceleverandør, og at han kan sælge ydelser til Københavns Kommune, Miljøministeriet eller Novo Nordisk. Det er fint nok at have en sådan ambition, men så skulle vi jo også have frit valg".

Følgelig er det et absolut krav fra enhederne, at BAC til fulde og til enhver tid lever op til sin opgave som BM's AdministrationsCenter, sikrer den stabile drift og fortsatte udvikling og effektivisering af denne og primært varetager opgaverne for enhederne.

Samtidig skal realiseringen af en sådan ambition også være tosidet. Det er en udbredt holdning blandt interviewpersonerne, at så længe BAC har monopol i relation til enhederne, og enhederne ikke frit kan vælge serviceleverandør, bør BAC ikke have muligheden for at betjene kundesegmenter uden for BM. Enkelte interviewpersoner fremsætter argumentet næsten som en form for modtræk til BAC's ambition, men det er givetvis et udtryk for den bekymring, de har for, om de i et større perspektiv vil blive nedprioriteret som kunder. Bekymringen hænger sammen med argumentationen vedrørende den kommercielle relation og enhedernes rolle som bruger eller kunde, som er nævnt i afsnit 6.4.

8. SAMMENFATNING OG KONKLUSION

BAC's strategi for etableringsfasen har fungeret tilfredsstillende og administrationscenteret har i det store hele opnået de resultater, som enhederne har kunnet forvente, givet de opstartsproblemer, som BAC har haft. Driften er nu stabil svarende til det niveau, der var inden overførslen til BAC og de identificerede problemer, der er tilbageværende på dette område, bør BAC snarest adressere og løse.

BAC's etableringsfase anses for tilendebragt med BAC's forestående overflytning til de blivende lokaler. Samtlige de opgaver, systemer og ressourcer, som blev udpeget til overflytning ved BAC's opstart vil da endelig blive samlet. Overflytningen markerer starten på en ny etape i BAC's udvikling.

BAC's store udfordring bliver administrationscenterets næste fase. I denne fase skal BAC bevise over for sig selv og omverdenen, at satsningen med etableringen af administrationscenteret var rigtig. BAC skal formå at høste de gevinster, der var forudsætningen for beslutningen om at etablere administrationscenteret i BM. De væsentligste opgaver og udfordringer, som BAC står over for, kan opsummeres til følgende punkter:

- Fastholde og yderligere forbedre den eksisterende drift (kvalitetsforbedre, strømline og standardisere). En stabil drift er forudsætningen for vurderingen af alt andet arbejde i og udvikling af BAC. Fejler den, fejler BAC
- Realisere eller overgå de opstillede resultatkrav for effektivisering og rationalisering af driften. Dokumentere og formidle de opnåede resultater, såvel de direkte (f.eks. via driftsregnskaber) som de indirekte (f.eks. besparelser i enhederne som følge af BAC's koordinerede projektledelsesrolle)
- Optimere balancen i ressourceanvendelsen mellem drift, driftsudvikling og andre udviklingsopgaver (i den angivne prioriteringsrækkefølge) med fokus på såvel de kortsigtede som langsigtede planlægningshorisonter og gevinster
- Udvikle organisationen (implementere den tværfaglige organisation, sikre videndeling og videnopsamling, opkvalificere medarbejderne, sikre det rigtige match af kompetenceprofiler og fortsat udvikle en fælles kultur)
- Være en proaktiv og offensiv partner og en effektiv formidler (være udfarende og opsøgende, kommunikere fagligt indhold til ikke-faglige målgrupper, differentiere kommunikationen efter behov, kunne motivere, engagere og skabe opbakning og engagement hos kunder og medarbejdere)
- Være aktiv part og medspiller i løsningen af de tilbageværende græsesnitsdiskussioner – på såvel de strategiske som på de mere operationelle niveauer

Karakteren af de opgaver og udfordringer, der ligger i BAC's næste fase, vil alene i kraft af deres natur skabe stor bevågenhed på BAC's arbejde. BAC's håndtering af disse vil igen have stor indflydelse på BAC's fremtidige rolle i BM. Den vil formentlig være udslagsgivende for de frihedsgrader, som BAC vil få til at præge sin egen fremtidige forretningsudvikling. Det er derfor af afgørende betydning, at denne fase lykkes for BAC, så BAC på effektiv vis formår at udøve aktiv "stakeholder management".

Bilag A: LISTE OVER INTERVIEWPERSONER

Departementet		
Bo Smith	Departementschef	DEP
Claus Damtoft	Kontorchef	DEP
Johan H. Karlsen	Chefkonsulent	DEP
Peter Veraae	Fuldmægtig	DEP
Peter Hove	Fuldmægtig	DEP
Christoffer Skov	Fuldmægtig	DEP
Jytte Sahlberg	Ekspeditionssekretær	DEP
Arbejds miljøinstituttet		
Palle Ørbæk	Direktør	AMI
Arne Bjerre Hårbo	Økonomileder	AMI
Stig Schreiner	Personalekonsulent	AMI
Kim Winding	Sekretariatschef	AMI
Arbejdsmarkedsstyrelsen		
Marie Hansen	Direktør	AMS
Lars Ostenfeldt	Driftsøkonomichef	AMS
Søren Tingskov	Kontorchef	AMS
Helle Elman de Place	Fuldmægtig	AMS
Elke Larsen	Kontorfuldmægtig	AMS
Arbejdsdirektoratet		
Jesper Hartvig Pedersen	Direktør	ADIR
Per Møller	Kontorchef	ADIR
Jørgen Kappel	Kontorchef	ADIR
Karsten Kolind	Chefkonsulent	ADIR
Ole Riis Mørk	Fuldmægtig	ADIR
Henrik Henning	Fuldmægtig	ADIR


Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Arbejdstilsynet		
Jens Jensen	Direktør	AT
Jeppe Søndergaard Pedersen	Fuldmægtig	AT
Michel Klos	Fuldmægtig	AT
Birthe Andersen	Kontorchef	AT
Tina Møller Nielsen	Specialkonsulent	AT
Kirsten Monrad Jensen	Administrationschef	AT
Arbejdsskadestyrelsen		
Anne Lind Madsen	Direktør	ASK
Carl Georg Röser	Vicedirektør	ASK
Torben Langer	Personale- og budgetchef	ASK
Michael Thomsen	Konsulent	ASK
Beskæftigelsesministeriets IT		
Michael Wright	Direktør	BIT
Sejer Pedersen	Brugerservicechef	BIT
Lars Kjær Winther	Projekt- og strategichef	BIT
Ole Bjørn Larsen	IT-sekretariatschef	BIT
Økonomistyrelsen		
Per Brogaard	Chefkonsulent	ØS
Beskæftigelsesministeriets AdministrationsCenter		
Jan Nielsen	Direktør	BAC
Verner Lillesø	Tilsynschef	BAC
Henrik Leonhardt	Økonomichef	BAC
Claus Lind Hansen	Chef for løn og særlig administration	BAC
Inge Böck	Regnskabschef/kundekoordinator	BAC
Martin Spindler	Regnskabschef/kundekoordinator	BAC
Finn Dein Andersen	Tillidsrepræsentant	BAC
Vitus Bering-Jensen	Tillidsrepræsentant	BAC

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Belinda Madsen	Tillidsrepræsentant	BAC
Søren Ploug Jørgensen	Sikkerhedsrepræsentant	BAC
Mette Fring	Sikkerhedsrepræsentant	BAC

Bilag B: BRUGERUNDERSØGELSENS SPØRGERAMME

Interviewguide	
Dato for interview:	Respondentens navn, funktion og organisation:

Overordnet emneområde	Indhold (stikord og spørgsmål)
<p>Præsentation og introduktion (ca. 5 min.)</p> <p>Kortfattet introduktion til undersøgelsen</p> <p>Respondentgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alle	<ul style="list-style-type: none">• Kort præsentation af interviewerens rolle• Introduktion til undersøgelsen:<ul style="list-style-type: none">- Baggrund (BAC's strategi, BAC's resultatkrav, BAC's ønske om en tæt føling med kundernes ønsker og behov, opfølgning på tidligere undersøgelse)- Kvalitativ analyse, som vil blive anvendt i BAC's videre arbejde, hvorfor synspunkter vil blive hørt- Samlet rapportering, anonymitet, ingen holdninger eller synspunkter er forkerte, åbenhed er vigtig- Interviewets varighed er ca. 1,5-2 timer samt evt. spørgsmål til undersøgelsen (varighed afpasses den enkelte målgruppe: Direktør, chef, medarbejder, som angivet i cirkatider: Direktører 45 min. - 1 time, chefer 1,5 - 2 timer, medarbejdere 1-1,5 timer)
<p>Kort introduktion af kundeorganisationen samt dennes berøringsflade til BAC (ca. 5 min.)</p> <p>Kort opvarmningssession</p> <p>Respondentgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alle	<ul style="list-style-type: none">• Rolle i kundeorganisationen (stilling, ansvar, daglig rolle)• Respondentens vurdering af eget kendskab til BAC (afdækning af kendskabsniveau vil blive anvendt som grundlag for, at interviewerens indledningsvist kan vurdere hvilke grupper af spørgsmål, der kan stilles den pågældende respondent)• Berøringsflade med BAC (hhv. personligt og i afdeling i øvrigt):<ul style="list-style-type: none">- Type af kontakt til BAC, omfang og frekvens- Hvad udgør de vigtigste berøringsflader?• Hvilken sammenhæng i leverancer eksisterer der mellem BAC og din organisation?<ul style="list-style-type: none">- Organisationens leverancer til BAC- BAC's leverancer til BAC klientorganisationen

<p>Kundens oplevelse af samarbejdet med BAC</p> <p>(Ca. 25 min. – vejledende ca. 5 min. på hver sektion)</p> <p>Respondentgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alle	<p>Generelt om samarbejdet (åben indgang til emnet, også gerne et billede af BAC's image hos kunderne)</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvilke konkrete behov hos din organisation skal BAC opfylde ifølge dig?• Hvorledes vil du beskrive relationen til BAC?• Hvad vil du umiddelbart beskrive som styrker og svagheder?<ul style="list-style-type: none">- Hvad gør BAC godt?- Hvad kan BAC gøre bedre?- I hvor høj grad opfylder BAC de gældende kundebehov?• Hvordan vil du med få ord overordnet beskrive BAC's image? <p>Konkret om ansvar, arbejds- og rollefordeling</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvad opfatter du som BAC's primære rolle (leverandør eller samarbejdspartner)? Hvorfor? Hvorledes lever BAC op til dette?• Hvorledes fungerer ansvars- og rollefordelingen mellem BAC og jer (overordnet og på de forskellige organisatoriske niveauer)?• Er ansvars- og rollefordelingen mellem BAC og jer entydig og rigtigt placeret?• Er ansvaret for de forskellige leverancer placeret det rigtige sted?• Virker BAC's arbejde fornuftigt og hensigtsmæssigt organiseret i relation til roller, ansvar og kompetencer?• Er der funktioner, som i dag ligger uden for BAC's regi, men som det ville være fordelagtigt og hensigtsmæssigt, at BAC varetog? I så fald hvilke? Hvorfor?• Er der områder i BAC, som burde overflyttes til andre styrelser eller funktioner? I så fald hvilke? Hvorfor? <p>Samarbejde, lydhørhed og ageren</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvorledes vil du overordnet vurdere det daglige samarbejde med BAC?• Hvorledes oplever du BAC's tilgængelighed (er det let og hurtigt at opnå kontakt til rette medarbejder)? Ringer de tilbage? Hvorledes håndterer de forespørgsler?• Oplever I, at I bliver hørt eller inddraget i tilstrækkelig grad i udviklingen af samarbejdet og udviklingen af BAC's produkter og services• Hvor hurtigt agerer BAC på forespørgsler eller ved løsning af problemer?• Oplever du, at din organisation bliver hørt, eller inddrages tilstrækkeligt i relevante beslutninger vedrørende produkter og ydelser fra BAC?• Hvorledes opleves BAC's tilbagerapportering og informationsniveau vedrørende opgave- eller problemløsning? <p>Viden & kompetencer</p> <ul style="list-style-type: none">• Besidder BAC og dennes medarbejdere den rigtige viden og kompetencer?• Hvilke ord beskriver bedst medarbejderne fra BAC (f.eks. servicemindede, vidende, uengagerede, venlige, kompetente, langsomme, initiativrige, ansvarlige, visionære, afvisende, fortravlede, uvidende, troværdige, ansvarsfulde, arbejder med frihed under ansvar, proaktive, eller andet?)
--	---

	<ul style="list-style-type: none">• Har BAC den rigtige forståelse for kundernes forretning og indstilling til at imødekomme kundernes behov?• Har medarbejderne tilstrækkeligt med beslutningskompetence til at tage stilling til nødvendige beslutninger i det daglige samarbejde?• Forekommer beslutningsgangen tilstrækkelig kort og rigtigt placeret? <p>Kommunikation, dialog, information og formidling</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvorledes vil du karakterisere kommunikationen og dialogen mellem BAC og organisationen i det daglige (tilfredsstillende/åben/konstruktiv m.v.)?• Hvorledes vil du vurdere BAC's generelle evne til at informere?<ul style="list-style-type: none">- Informeres der tilstrækkeligt, relevant, præcist, tidsvarligt m.v.?- Anvendes den rigtige kommunikationsform og de rigtige medier?- Er det klart, hvor man skal henvende sig ved forskellige typer af forespørgsler?- Er BAC god til at guide frem til rette vedkommende?• I hvilket omfang har BAC formået at etablere og kommunikere en stærk vision til kunderne?• Hvor synlig er BAC over for sine interessenter, og hvorledes opfatter du det? Hvilket image har BAC blandt sine kunder?
<p>Vurdering af konkrete produkter</p> <p>(ca. 10-15 minutter)</p> <p>Besvares kun af personer, der har indgående kendskab til de respektive produkter og har udfyldt spørgeskemaet (primært medarbejdere samt enkelte chefer med indgående produktkendskab)</p>	<p>Ud fra det udfyldte spørgeskema gennemgås overordnet nogle af besvarelsenerne, hvor respondenterne bedes om at motivere, hvorfor den pågældende bedømmelse er givet for udvalgte enkeltspørgsmål.</p> <p>Der foretages ingen slavisk gennemgang af enkeltspørgsmål, men kun en stikprøvebaseret gennemgang af interessante elementer.</p>

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret...

<p>Tilbageblik på etableringsåret og den sidste interessentundersøgelse (ca. 10 minutter)</p> <p>Respondentgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefer • Direktører 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvorledes vil du vurdere, at BAC har klaret sig i sin første levetid? <ul style="list-style-type: none"> - Hvor har BAC formået at overraske dig positivt? - På hvilke områder havde du forventet, at BAC var nået længere, eller havde set anderledes ud/gået andre veje? • I forhold til de ønsker og forventninger du havde udtalt ved den sidste interessentanalyse, hvor langt mener du så, BAC er nået? • I interessentanalysen gennemført i august 2003, blev en række problemområder identificeret, hvor langt mener du BAC i mellemtiden er nået på følgende områder: <ul style="list-style-type: none"> - Opnåelse af en ensartet kontaktflade til kunderne - Fokus på stabil og sikker drift frem for udvikling af nye ydelser - God afstemning mellem BAC og kundernes forventninger til leverancer - Fastholdelse af nøglemedarbejdere, som er afgivet til BAC • I forbindelse med BAC's konkrete målopfyldelse, i hvilken udstrækning mener du så, at BAC har formået at leve op til målopfyldelsen vedrørende: <ul style="list-style-type: none"> - Effektiv, stabil og betryggende drift i administrationen? - Effektiv og målrettet controlling, der sikrer en god og pålidelig økonomiforvaltning i BM? • Hvilke gode erfaringer fra BAC's hidtidige arbejde bør BAC bygge videre på, og hvilke dårlige erfaringer bør BAC lære af?
<p>Egen rolle i samarbejdet (ca. 5-10 min)</p> <p>Respondentgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefer • Direktører 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvori består de kritiske succesfaktorer for det interne arbejde i de leverancer, som BAC leverer til organisationen (uddybning/probning)? Dvs. hvad er væsentligst i de leverancer, der modtages fra BAC for at sikre optimalt samspil med klientorganisationen? • Hvad er væsentligt i de leverancer, som leveres af klientorganisationen til BAC, for at BAC's slutleverancer bliver som ønsket/forventet? • I hvilket omfang kan I selv påvirke kvaliteten af de ydelser og services, I modtager fra BAC? Er der områder, hvor I selv bør forbedre indsatsen? • Hvor mener I selv I bedst bidrager til samarbejdet? • Hvor burde I selv kunne forbedre jeres indsats i samarbejdet: <ul style="list-style-type: none"> - Således at BAC's leverancer ville blive endnu bedre? - Således at BAC's position ville blive endnu mere styrket?
<p>BAC's samlede værditilførelse (ca. 5 min)</p> <p>Respondentgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefer • Direktører 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilfører BAC værdi? Understøtter BAC's leverancer opgaveløsningen i organisationen på tilfredsstillende vis? • Tilfører BAC værdi til organisationens primære opgaveløsning og funktioner, og opfyldes de umiddelbare behov for ydelser og services? • Oplever du, at BAC prioriterer sine opgaver i forhold til kunderne rigtigt? • Ville opgaverne efter din opfattelse kunne være udført lige så godt eller bedre af andre end BAC?

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....






Benchmark (ca. 5 min) Respondentgruppe: <ul style="list-style-type: none">• Chefer• Direktører	<ul style="list-style-type: none">• Hvorledes vurderer du overordnet kvaliteten og udbuddet af ydelser fra BAC sammenlignet med tilsvarende leverandører og samarbejdspartere (styrker/svagheder, overordnet behovsopfyldelse/tilfredshed)?• Hvorledes vil du vurdere BAC's arbejde i forhold til andre tilsvarende service providere?<ul style="list-style-type: none">- Kvalitet i leverancer- Serviceniveau- Viden og kompetenceniveau• Hvad kan BAC lære af andre og hvad kan andre evt. lære af BAC?
Fremtidsperspektiv (ca. 15 minutter) Respondentgruppe: <ul style="list-style-type: none">• Chefer• Direktører	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke ønsker har du for BAC's fremtidige rolle set ud fra en ideal betragtning?• Set i lyset af den tid BAC har eksisteret og de resultater, der er opnået indtil videre, hvilke forventninger har du så til BAC's fremtidige virke og rolle?• Hvorledes harmonerer dette billede med din vision for det perfekte setup for BAC?• Hvilke ydelser/leverancer forventer du fremover at efterspørge fra BAC?• Hvilke andre behov mener du, BAC vil kunne opfylde/udfylde?• Hvilke ønsker og forventninger har du for det fremtidige samarbejde med BAC og inddragelse i BAC's arbejde?• Hvad mener du selv, der kan gøres fra din og andre kunders side for at bidrage til et godt samarbejde?• Hvilke risici ser du for det fremtidige BAC-samarbejde? Hvad kan der, efter din opfattelse, i så fald gøres for at minimere disse risici?• Hvorledes vil BAC fremover bedst kunne styrke sit forhold og sin rolle til din organisation? Hvad kan I selv gøre for at styrke dette forhold, og hvad skal være incitamentet herfor?
Afsluttende spørgsmål og øvrige bemærkninger (ca. 5 min) Respondentgruppe: <ul style="list-style-type: none">• Alle	<p>Hvis du slutteligt skulle komme med et par gode råd til BAC, hvad ville det så være?</p> <p>Er der andre kommentarer eller budskaber, som du ønsker bliver overbragt til BAC eller samlet op i rapporten?</p>
Afrunding af interview (ca. 5 min) Respondentgruppe: <ul style="list-style-type: none">• Alle	<ul style="list-style-type: none">• Der informeres kort om den efterfølgende proces• Respondenten takkes for deltagelsen i interview• Eventuelle skemaer medtages og mærkes med respondentnavn <p>Tak for bidraget til undersøgelsen!</p>

Kunde- og interessentanalyse BAC 2004

Kære kunde hos BAC eller bruger af BAC's produkter og serviceydelser






I forbindelse med den kunde- og interessentanalyse, som BAC gennemfører i øjeblikket, vil vi gerne bede dig om at udfylde dette spørgeskema, og medbringe det i udfyldt stand i forbindelse med de personlige interview, som konsulentfirmaet PA gennemfører på vegne af os. Når du afgiver din vurdering, bedes du være så ærlig og oprigtig i din bedømmelse som muligt, da det er vigtigt for os at få et korrekt billede af, hvorledes vores kunder oplever os. Det skal nævnes, at besvarelsen af dette skema, ligesom det personlige interview du evt. efterfølgende vil deltage i, vil fremstå som anonymt over for BAC, således at svarene ikke kan spores tilbage til den enkelte. Undersøgelsens resultater vil af PA blive fremlagt som et samlet, men nuanceret resultat.

På forhånd tak for dit bidrag til undersøgelsen!

		Helt enig	Enig	Hverken/eller	Uenig	Helt uenig	Ved ikke/intet kendskab
Hvor enig er du i følgende udsagn om BAC....							
1.1.2	BAC leverer ydelser af høj kvalitet	0	0	0	0	0	0
	BAC samarbejder tæt med kunderne på at standardisere og digitalisere de væsentligste administrative ydelser	0	0	0	0	0	0
	BAC har i løbet af det første etableringsår opnået sit mål om stabil og sikker drift af systemer	0	0	0	0	0	0
	BAC fokuserer på kvalitet og udvikling af egen forretning til gavn for kunderne	0	0	0	0	0	0
	Det virker som om BAC sætter kunden i fokus for sit daglige arbejde (er lydhør, samarbejdsvillig og løsningsorienteret)	0	0	0	0	0	0
	Det virker som om BAC har en effektiv opgavevaretagelse	0	0	0	0	0	0
	BAC har et fornuftigt og velafgrænset virkefelt i forhold til de opgaver, som BAC bør varetage	0	0	0	0	0	0
	BAC og dennes medarbejdere besidder den rigtige viden og kompetencer	0	0	0	0	0	0
	BAC udøver et tilfredsstillende niveau af løbende kommunikation (dialog, information og formidling)	0	0	0	0	0	0

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

I det følgende vil vi bede dig om at vurdere en række konkrete produkter/ydelser fra BAC ud fra, hvor tilfredsstillende de har været for dig som kunde. Vi vil bede dig udelukkende at besvare spørgsmålene for de produkter eller ydelser, du har konkret kendskab til. For de produkter/ydelser du ikke kender til, afkryds da blot kategorien 'ved ikke/intet kendskab'.

Hvor tilfredsstillende har du oplevet følgende produkter/ydelser?	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Hverken/eller	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende	Ved ikke/intet kendskab
						
8.1.3 Økonomiforvaltning generelt:						
Kvaliteten og funktionaliteten af forvaltningen	0	0	0	0	0	0
Overholdelse af fastsatte tidsfrister	0	0	0	0	0	0
Udvalgte ydelser:						
Fakturahåndtering						
	0	0	0	0	0	0
Rejseadministrationen						
	0	0	0	0	0	0
Lønadministrationen						
	0	0	0	0	0	0
Navision-support						
	0	0	0	0	0	0
Månedssregnskabet						
	0	0	0	0	0	0
Støtte til finanslovsarbejde						
	0	0	0	0	0	0
Rapporteringer						
	0	0	0	0	0	0
Hjemmeside BAC.BM.DK/koncernintranet						
	0	0	0	0	0	0
Generel vejledning og support ved henvendelse						
	0	0	0	0	0	0
Anden ydelse:						
	0	0	0	0	0	0
Anden ydelse:						
	0	0	0	0	0	0

Hvilke tre gode råd ville du give BAC, med henblik på at forbedre servicekvaliteten yderligere?

1. _____

2. _____

3. _____

Dato for skemaets udlevering: d. / 2004 Tidspunkt: kl.

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Samlet vurdering (medarbejdere + kunder), der vurderer kundernes tilfredshed

	Helt enig	Enig	Hverken/ eller	Uenig	Helt uenig	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
BAC leverer ydelser af høj kvalitet		15	9	1			3,6
BAC samarbejder tæt med kunderne på at standardisere og digitalisere de væsentligste administrative ydelser		12	8	1		4	3,5
BAC har i løbet af det første etableringsår opnået sit mål om stabil og sikker drift	3	11	4	3		4	3,7
BAC fokuserer på kvalitet og udvikling af egen forretning til gavn for kunderne	1	12	6	1		5	3,7
Det virker som om BAC sætter kunden i fokus for sit daglige arbejde (er lydhør, samarbejdsvillig og løsningsorienteret)	1	10	9	3		2	3,4
Det virker som om BAC har en effektiv opgavevaretagelse		13	11			1	3,5
BAC har et fornuftigt og velafgrænset virkefelt i forhold til de opgaver, som BAC bør varetage	1	9	7	2		4	3,5
BAC og dennes medarbejdere besidder den rigtige viden og kompetencer	1	15	5	1		2	3,7
BAC udøver et tilfredsstillende niveau af løbende kommunikation	1	12	7	4			3,4

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Hverken/eller	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
Økonomiforvaltningen generelt	2	14	4			6	3,9
Kvaliteten og funktionaliteten af økonomiforvaltningen	1	14	4	1		6	3,8
Overholdelse af fastsatte tidsfrister i økonomiforvaltningen	2	13	4	1		6	3,8
Fakturahåndtering	2	9	4		1	9	3,7
Rejseadministration	1	13	3	1		7	3,8
Lønadministration	8	7	2			8	4,4
Navision-support		9	3			13	3,8
Månedssregnskabet		11	3	3		8	3,5
Støtte til finanslovsarbejde	1	12		2		9	3,8
Rapporteringer		4	8	3		9	3,1
Udbud/indkøb		3	5	2		11	3,1
Hjemmeside BAC.BM.DK/koncernintranet/BAC-Nyt	1	11	6	1		4	3,6
Generel vejledning og support ved henvendelse	3	12	4	1		3	3,9
Andet produkt/ydelse (noter):	2	1		2		8	3,6
Andet produkt/ydelse (noter):	1	1				8	4,5
Andet produkt/ydelse (noter):		1				6	4,0

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Kundernes vurdering af deres tilfredshed

	Helt enig	Enig	Hverken/ eller	Uenig	Helt uenig	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
BAC leverer ydelser af høj kvalitet		9	7	1			3,5
BAC samarbejder tæt med kunderne på at standardisere og digitalisere de væsentligste administrative ydelser		9	3	1		4	3,6
BAC har i løbet af det første etableringsår opnået sit mål om stabil og sikker drift	1	6	4	2		4	3,5
BAC fokuserer på kvalitet og udvikling af egen forretning til gavn for kunderne	1	7	3	1		5	3,7
Det virker som om BAC sætter kunden i fokus for sit daglige arbejde (er lydhør, samarbejdsvillig og løsningsorienteret)	1	9	5	1		1	3,6
Det virker som om BAC har en effektiv opgavevaretagelse		7	9			1	3,4
BAC har et fornuftigt og velafgrænset virkefelt i forhold til de opgaver, som BAC bør varetage	1	8	3			4	3,8
BAC og dennes medarbejdere besidder den rigtige viden og kompetencer	1	8	4	1		2	3,6
BAC udøver et tilfredsstillende niveau af løbende kommunikation	1	9	4	2			3,6

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Hverken/eller	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
Økonomiforvaltningen generelt	1	8	3			6	3,8
Kvaliteten og funktionaliteten af økonomiforvaltningen		8	3	1		6	3,6
Overholdelse af fastsatte tidsfrister i økonomiforvaltningen	1	7	3	1		6	3,7
Fakturahåndtering	2	5	2		1	8	3,7
Rejseadministration	1	10		1		6	3,9
Lønadministration	7	2	2			7	4,5
Navision-support		4	1			13	3,8
Månedssregnskabet		6	2	2		8	3,4
Støtte til finanslovsarbejde	1	7		1		9	3,9
Rapporteringer		3	4	2		9	3,1
Udbud/indkøb		3	3	1		11	3,3
Hjemmeside BAC.BM.DK/koncernintranet/BAC-Nyt	1	7	4	1		4	3,6
Generel vejledning og support ved henvendelse	3	8	2	1		3	3,9
Andet produkt/ydelse (noter):	2	1		2		6	3,6
Andet produkt/ydelse (noter):	1	1				6	4,5
Andet produkt/ydelse (noter):		1				6	4,0

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Medarbejderne egen opfattelse af, hvor godt BAC klarer sig

	Helt enig	Enig	Hverken/ eller	Uenig	Helt uenig	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
BAC leverer ydelser af høj kvalitet		7	1				3,9
BAC samarbejder tæt med kunderne på at standardisere og digitalisere de væsentligste administrative ydelser		6	2				3,8
BAC har i løbet af det første etableringsår opnået sit mål om stabil og sikker drift	2	5	1				4,1
BAC fokuserer på kvalitet og udvikling af egen forretning til gavn for kunderne	1	5	2	1			3,7
Det virker som om BAC sætter kunden i fokus for sit daglige arbejde (er lydhør, samarbejdsvillig og løsningsorienteret)		4	3	1			3,4
Det virker som om BAC har en effektiv opgavevaretagelse		5	2	2			3,3
BAC har et fornuftigt og velafgrænset virkefelt i forhold til de opgaver, som BAC bør varetage		3	2	2		1	3,1
BAC og dennes medarbejdere besidder den rigtige viden og kompetencer		6	2	1			3,6
BAC udøver et tilfredsstillende niveau af løbende kommunikation		5	1	1			3,6

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Hverken/eller	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
Økonomiforvaltningen generelt		8					4,0
Kvaliteten og funktionaliteten af økonomiforvaltningen		8					4,0
Overholdelse af fastsatte tidsfrister i økonomiforvaltningen		8					4,0
Fakturahåndtering		3	1	1		2	3,4
Rejseadministration		2	1	1		2	3,3
Lønadministration		6				1	4,0
Navision-support		5				2	4,0
Månedssregnskabet		3	3			1	3,5
Støtte til finanslovsarbejde		4	1			2	3,8
Rapporteringer		1	3	1		1	3,0
Udbud/indkøb		1	2				3,3
Hjemmeside BAC.BM.DK/koncernintranet/BAC-Nyt		4	1			1	3,8
Generel vejledning og support ved henvendelse		5	1				3,8
Andet produkt/ydelse (noter):						2	
Andet produkt/ydelse (noter):						2	
Andet produkt/ydelse (noter):							

Fejl! Typografien er ikke defineret. Fejl! Typografien er ikke defineret....

Medarbejdernes vurdering af, hvad de tror, kunderne vurderer

	Helt enig	Enig	Hverken/ eller	Uenig	Helt uenig	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
BAC leverer ydelser af høj kvalitet		6	2				3,8
BAC samarbejder tæt med kunderne på at standardisere og digitalisere de væsentligste administrative ydelser		3	5				3,4
BAC har i løbet af det første etableringsår opnået sit mål om stabil og sikker drift	2	5		1			4,0
BAC fokuserer på kvalitet og udvikling af egen forretning til gavn for kunderne		5	3				3,6
Det virker som om BAC sætter kunden i fokus for sit daglige arbejde (er lydhør, samarbejdsvillig og løsningsorienteret)		1	4	2		1	2,9
Det virker som om BAC har en effektiv opgavevaretagelse		6	2				3,8
BAC har et fornuftigt og velafgrænset virkefelt i forhold til de opgaver, som BAC bør varetage		1	4	2			2,9
BAC og dennes medarbejdere besidder den rigtige viden og kompetencer		7	1				3,9
BAC udøver et tilfredsstillende niveau af løbende kommunikation		3	3	2			3,1

	Meget tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Hverken/eller	Utilfredsstillende	Meget utilfredsstillende	Ved ikke	Gns. score
	5	4	3	2	1		
BAC leverer ydelser af høj kvalitet		6	2				3,8
Kvaliteten og funktionaliteten af økonomiforvaltningen	1	6	1				4,0
Overholdelse af fastsatte tidsfrister i økonomiforvaltningen	1	6	1				4,0
Fakturahåndtering		4	2			1	3,7
Rejseadministration		3	3			1	3,5
Lønadministration	1	5				1	4,2
Navision-support		5	2				3,7
Månedssregnskabet		5	1	1			3,6
Støtte til finanslovsarbejde		5		1			3,7
Rapporteringer		1	4	1			3,0
Udbud/indkøb			2	1			2,7
Hjemmeside BAC.BM.DK/koncernintranet/BAC-Nyt		4	2				3,7
Generel vejledning og support ved henvendelse		4	2				3,7
Andet produkt/ydelse (noter):						2	
Andet produkt/ydelse (noter):						2	
Andet produkt/ydelse (noter):							

Ordassociationsleg

Marker venligst i ordlisten med grønt, de ord du umiddelbart synes passer på eller forbinder med BAC, samt kvaliteten af dennes produkter og services og tilsvarende de ord du ikke forbinder med BAC, med rødt

Rådgiver, sparringspartner, leverandør, serviceminded, imødekommende, træg, konservativ, visionær, kundeorienteret, engageret, drevet, ansvarfuld, kvalitet, proaktiv, fejlbehæftet, tidssvarende, traditionel, bunden, kompetent, ansvarlig, uengageret, uvidende, langsom, præcis, effektiv, tidsbesparende, venlig, oprigtig, på forkant, samarbejdspartner, konkurrent, dyr, pligtopfyldende, kommunikation, formidler, informativ, restriktiv, ufleksibel, strategisk, midlertidig, blivende, tilgængelig, lydhør, samarbejdsvillig, kritisk, troværdig, hurtig, sjusket, mangelfuld, løsningsorienteret, forstående, empatisk, forandringsvillig, lyttende, arrogant, bekostelig, positiv, konstruktiv, dygtig, nytænkende, prioritering, ensartet kontaktflade, stabil drift, høj kvalitet, lyttende, realistisk, utopisk, træde i karakter, forretningsudviklende, forventningsafstemning, erfaren, dynamisk, kommunikerende, balance mellem drift og udvikling, ydelseskatalog tilfredsstillende, klar serviceprofil, bureaukratisk, serviceorgan, mereværdig, selektiv, problemløsende, konstruktiv, destruktiv, ubureaukratisk, ukompliceret, kompliceret, tidssvarende, rettidig, sikker, tillidsvækkende, nedprioriterer, behovsorienteret, ignorant, synlig, usynlig, brugerinvolvering, opbakning, målrettet, fleksibel, proaktiv, succesfuld, målbevidst, målrettet, strategisk, taktisk, operationel, fejlfri, korrekt, entydig profil, markant, vag, kvalitetscheck, brugervenlig, overskuelig, god værdi, uklar, traditionel, nytænkende, statisk, farverig, sprudlende, kedelig, forvirrende, smal, bred, realistisk, ambitiøs, saglig, erfaren, usaglig, imødekommende, urealistisk, realistisk, anderledes, alternativ, enkel, kompliceret, tiltalende, samarbejdsvillig, kritisk, foretagsom, aktiv, konsekvent, ensartet, effektiv, konsistent, rationel, støvet, omhyggelig, standardisering, rigtig fokus, forenkling

Ord og øvrige kommentarer må gerne tilføjes:

Tak for dit bidrag!