

OMKOSTNINGSALLOKERING I TRAFIKSELSKABERNES CALLCENTER

AFGANGSPROJKET - HDR(AALBORG)
REGNSKAB OG ØKONOMISTYRING

STINE GODIKSEN BENTSEN

STUDIENUMMER: 20195157

VEJLEDER CLAUD MØRKBK HØJRP



12 MAJ 2026
AALBORG UNIVERSITET

Abstract

This project is about how the public transportation companies – Midttrafik, Movia, Sydtrafik, Fynbus and Nordjyllands Trafikselskab use cost allocation. For this project, various interviews, external articles/books and budget figures from 2026 in the Public Transport Companies' Call Center have been obtained.

Activity Based Costing is currently used as cost allocation. To investigate whether the public transportation companies' distribution is used according to the ABC principles, the 6 design choices are used as analysis. Based on the 6 design choices, the ABC principles are used in a simple version, as there are two activities – Booking and Traffic Management. There is one resource, salary, which is distributed according to the ABC principles. A transaction driver is used to distribute to the two cost objects – Booking calls in common time and Traffic Management calls in common time.

The model is also used as a management tool in daily life, which helps to assess when to scale up and down the service level in the Call Center. At the same time, it is also very important that not only data is used to make decisions, but also qualitative assessments are used.

Based on the analysis of the 6 design choices, it has also been discussed how to optimize cost allocation today, to a more precise ABC model. This can be done by distributing some of the costs that are currently seen as common directly to the activities. Here, the starting point is Supervisor and rent costs, which could relatively easily be distributed directly to the activities. In addition, you can also change the activity cost driver when distributing the labor cost and get a more precise distribution. By distributing more resources to the activities and further to the cost objects, it will give a more precise distribution of what a call costs, but it also gives more maintenance of the model and makes it more difficult to work with in everyday life.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	5
2. Problemformulering	6
3. Beskrivelse af Trafikselskaberne i Danmark	6
4. Metode	7
4.1. Empiri	7
4.2. Deduktion eller Induktion	9
5. Begrebsafklaring	9
5.1 Hvad er omkostningsallokering?	9
5.1.1. Dækningsbidragsmetoden (Variable Costing)	9
5.1.2. Full Cost metoden (Absorption costing)	10
5.1.3. Aktivitetsbaseret omkostningsfordeling/ Activity Based Costing	10
6. Analyse	20
6.1. Hvordan bliver omkostningerne fordelt mellem trafikselskaberne?	20
6.2. Hvordan stemmer modellen overens med kravene i de 6 designvalg?	22
6.2.1. Fastlæggelse af aktiviteter	22
6.2.2. Aggregering af omkostningsarter til ressourceomkostningskategorier	24
6.2.3. Henføring til ressourceomkostninger til aktiviteter	26
6.2.4. Specifikation af omkostningsobjekter	27
6.2.5. Valg af aktivitets cost-drivers	27
6.2.6. Valg af beregningsgrundlag for aktivitets cost-driver satser	29
6.3. Hvordan anvendes modellen i praksis?	31
6.4. I hvilket omfang udnyttes modellen, og hvilke muligheder findes der for at optimere modellens anvendelse?	34
7. Konklusion	41

8. Perspektivering	42
9. Litteraturliste	43
10. bilag	45
Bilag 1 – Interview med controller Peter Pagh Kristensen	45
Bilag 2 – Interview med Supervisor Pia Næsselund Davidsen	62
Bilag 3 – Budgettal 2026	77

1. Indledning

Trafikselskaberne i Danmark er ejet af Kommuner og Regioner i Danmark, hvilket også placerer dem som en offentlig organisation i Danmark. Den kollektive trafik er en vigtig del af Danmark, og bidrager til at være et bindeled mellem bopæl og arbejde eller uddannelse. Ifølge Dansk Industri er mobilitet en vigtig del af samfundsøkonomien og med til at skabe tilbud, som bidrager positivt til den økonomiske vækst i Danmark. (Dansk Industri, 2025)

Desværre er en af udfordringerne ved at være en del af det offentlige, at der oftest er udsigt til besparelser. Fx står Region Østjylland med den nye sundhedsreform til at skal spare 100 mio. kr. på den kollektive trafik, hvilket svarer til en tredjedel af bustrafikken skal skæres væk, når dette sker, vil det være kommunerne, som skal overtage finansieringen, men problemet er at kommunerne ikke har midlerne til at finansiere busdriften. Dette er samme præmis i hele Danmark, og i sidste ende vil den økonomiske belastning ende direkte ved borgerne. (Gaardhøj & Christiansen, 2026)

Bloktilskuddet, som er det økonomiske bidrag til offentlige instanser, er også det tilskud som Trafikselskaberne modtager til finansieringen af den kollektive trafik. For virksomheder er målet normalt at skabe så meget overskud som muligt, men i det offentlige handler det om at gå i nul. Her er målet ikke at få skabt overskud, men derimod udgifter og indtægter går i nul, for at man kan få det samme statslige bloktilskud. Det hele handler om balance, for hvis du har lavet overskud, vil organisationen få mindre tilskud fra staten næste år, men har du derimod et for stort underskud, vil du komme under observering ved staten året efter. (Retsinformation, 2025)

Det klinger derfor hult, at kollektive trafik er en vigtig byder til samfundet, men samtidig skal der spares penge på området. Det hele skal opvejes i fordele, ulemper, resultater og konsekvenser. Derfor er der internt også brug for en god strategi til hvordan man holder øje med sine omkostninger, og ud fra det har brug for at få mest muligt ud af sine ressourcer. Omkostninger bliver fordelt efter forskellige teorier, og det er noget af det, der kan hjælpe med at skrue på hvordan økonomiske beslutninger internt kan optimeres og forbedres.

I aftentimerne og weekenderne har trafikselskaberne Midttrafik, Movia, Fynbus, Sydtrafik og Nordjyllands Trafikselskab (NT) udliciteret opgaven med at drive callcenter til et fælles callcenter med placering hos Nordjyllands Trafikselskab, hvor kunder og leverandører kan ringe til. Omkostningerne skal dækkes af alle selskaber, og til at fordele omkostninger, kan der anvendes forskellige typer af omkostningsallokering – Dækningsbidragsmetoden, Full Cost metoden og Activity Based Costing

(ABC). Efter snak med kollegaer i NT, blev det fortalt at der anvendes ABC til at fordele, og nysgerigheden for hvordan det bliver anvendt og om man udnytter det til fulde opstod. Dette blev dermed udgangspunktet for et problemfelt, hvor problemformuleringen blev:

Hvordan er omkostningsallokering anvendt i Trafikselskabernes callcenter?

Ud fra denne problemformulering vil anvendelsen blive undersøgt, samtidig giver det også mulighed for at undersøge hvordan modellen bliver inkorporeret i den daglige drift, og til sidst kan der stilles spørgsmål til om anvendelsen kan optimeres, og i så fald hvordan der kan optimeres i henhold til ABC-principperne.

2. Problemformulering

Med udgangspunkt i overstående indledning, er der udarbejdet følgende problemformulering:

Hvordan er omkostningsallokering anvendt i Trafikselskabernes callcenter?

Der vil ud fra overstående blive gået i dybden med nedenstående underspørgsmål:

- Hvordan bliver omkostningerne fordelt mellem trafikselskaberne?
- Hvordan stemmer modellen overens med kravene i de 6 designvalg?
- Hvordan anvendes modellen i praksis?
- I hvilket omfang udnyttes modellen, og hvilke muligheder findes der for at optimere modellens anvendelse?

3. Beskrivelse af Trafikselskaberne i Danmark

De 5 trafikselskaber, som indgår i dette projekt, er Midttrafik, Sydtrafik, Fynbus og Movia. BAT er det sjette selskab, men er ikke en del af det fælles callcenter. De er en del af de 6 trafikselskaber i Danmark. Den primære opgave er at sikre god kollektiv transport i Danmark, uanset hvor man bor. Trafikselskaberne er en del af foreningen ”Trafikselskaberne i Danmark”, som blev stiftet i 2008. Målet med foreningen er at koordinerer fælles sager, vidensdeling og samarbejde om nye og innovative løsninger, som kan styrke den danske mobilitet. Der er sat en politisk bestyrelse for foreningen, hvor formændene for hvert trafikselskab er med og næstformanden for Movia også er med. Formanden for foreningen er Fynbus’ formand Tim Vermund. (TID, 2026)

I forbindelse med kommunalreformen i 2007, blev alle trafikselskaberne dannet som regionale trafikselskaber. Lovgrundlaget for dannelsen er, at hvert trafikselskab skal varetage den kollektive trafik inden for deres regionale grænser. Hver region skal have et trafikselskab, hvor hver kommune også skal deltage i ejerskabet. Derfor ejes Trafikselskaberne hver især af kommuner og regionen i deres område. For hvert trafikselskab er det kommunerne, som bestiller og finansierer den kommunale bus- trafik, lokalbaner og flextrafik. Regioner bestiller og finansierer den regionale, bustrafik, lokalbaner og flextrafik. (TID, 2026)

Den primære opgave for trafikselskaberne er at sammensætte kommunerne og regionernes ønsker til kollektiv trafik og få dem sat i drift. Planlægning og drift af kollektiv trafik bliver styret fra hvert trafikselskab. Det er også trafikselskabernes opgave at sende bus- og flextrafik i udbud, indgå kontrakter med operatører, fastlægge og koordinerer køreplaner, overvåge trafikken, drive takstsystemer, kontrol af billetter, kundeservice, rejseinformation og meget mere. (TID, 2026)

Det er meget unikt at man i Danmark stort set har udliciteret alt bustrafik. Det betyder at Trafikselskaberne ikke ejere nogle busser selv, hvilket også er med til at gøre den kollektive trafik både billigere og bedre. Trafikselskaberne er ved den høje udlicitering fungerende som innovative kommunale og regionale indkøbsfællesskaber, som er med til effektivere kollektiv trafik og gøre den mere professionel. (TID, 2026)

I foreningen driver trafikselskaberne i fællesskab Rejsekortet, Rejseplanen og Rejsebillet, som er med til at sikre en fælles løsning til et billetsystem i Danmark. Det er også med til at samle informationer om rejser et samlet sted. (TID, 2026)

Samarbejdet bliver også brugt som et politisk talerør, hvor man på tværs kigger på politiske problemstillinger, og også mødes med transportministeren for at fortælle om de indsatsområder, der bliver fokuseret på fra et fælles perspektiv. (TID, 2026)

På tværs er der også sat netværk op mellem selskaberne, hvor forskellige fagområder mødes og drøfter fællesproblemstillinger. (TID, 2026)

4. Metode

4.1. Empiri

Empirien til dette projekt er primært indsamlet på baggrund af interviews med 2 personer. Grundlæggende er det primært interviews, der er anvendt som empiri, da projektet handler om et område, som

bliver brugt i den daglige drift. Derfor er det relevant at bruge interviews med personer som sidder med området til dagligt, og bruge deres erfaring fra dagligdagen kombinerede med en teoretisk vinkel.

Det første interview er et interview med Peter Pagh Kristensen, som har ansvaret for ABC-modellen hos NT. Peter Pagh Kristensen er ansat som Business Controller. Det andet interview er med Pia Næsselund Davidsen, der er ansat som Supervisor ved NT, men har tidligere været strategisk rådgiver i NT og arbejdet ved Flex Danmark. Begge interviews er lavet som et semistruktureret interview. Ved valget af denne metode har det være muligt at styre interviewene i en retning, men samtidig har respondenterne også haft mulighed for at kunne komme med uddybende svar til spørgsmålene, og interviewereren har haft mulighed for at stille uddybende spørgsmål. (Aarhus Universitet, 2026)

Det har været vigtigt at få relevante og velformulerede svar fra respondenterne, da dette projekt er bygget op på empiri fra interviews. Det er derfor vigtigt, at respondenterne er åbne og forholder sig til emnet. (Kvale & Brinkmann, 2015) Respondenterne blev derfor Peter Pagh Kristensen og Pia Næsselund Davidsen. Peter Pagh Kristensen har været med til at bygge modellen op, og han kan give svar på alle de spørgsmål som der kan være. Pia Næsselund Davidsen sidder i Callcenteret og har også været med fra start af i modellens opbyggelse, og hun har kunne give et svar på hvordan man kombinerer modellen ind i hverdagen. Samtidig med ovenstående er det også enormt vigtigt, at kvaliteten af interviewet er højt, da størstedelen af projektet er bygget op på empirien fra interviewene. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Interviewmetoden i dette projekt er både minearbejderen og den rejsende. Udgangspunktet i dette projekt her været, at interviewereren ikke har kendskab til modellen i NT, og derfor er på ukendt område. Men spørgsmålene til interviewene har været formuleret til at få svar på nogle spørgsmål, som danner udgangspunkt i dette projekt. Respondenterne har mulighed for at komme med egne fortællinger, og interviewet ses derfor som værende åbent. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Inden interviewet blev foretaget, er spørgsmålene blevet sendt til både Peter Pagh Kristensen og Pia Næsselund Davidsen, så de har haft mulighed for at kunne forberede sig på spørgsmålene, og haft mulighed for at komme med uddybende svar. Ved brugen af det semistruktureret interview har det været muligt at få detaljer med fra respondenterne som interviewereren ikke selv har tænkt på, og som kan være nyttig viden til projektet.

Derudover er der også indsamlet empiri gennem relevante artikler, hjemmesider, bøger samt Budget 2026 for Callcenteret. Når der er blevet søgt efter kilder, er det også med henblik på et kildekritisk syn, så det ikke er alle kilder, der er blevet anvendt, men kun dem med faglig relevans.

4.2. Deduktion eller Induktion

Dette projekt er udarbejdet med en deduktiv tilgang, idet der tages udgangspunkt i principper fra en allerede kendt teori – Activity Based Costing. Det er på baggrund af denne teori, at der vil drages konklusioner. (Pedersen, 2025)

Den deduktive tilgang fokuserer på at afprøve og anvende eksisterende teori frem for at udvikle ny teori, hvilket bidrager til en mere struktureret og systematisk analyse.

Der kan argumenteres for, at opgaven også indeholder abduktive elementer, idet der løbende sker en vekselvirkning mellem teori og empiri. Det betyder, at observationer under analysen kan give anledning til justeringer i forståelsen og anvendelsen af teorien. (Hoffmann, 2019)

Hvis projektet var baseret op en induktiv tilgang, ville man tage udgangspunkt i konkrete observationer, og på den baggrund af dette, udvikle konklusioner og teorier. (Hoffmann, 2019)

5. Begrebsafklaring

5.1 Hvad er omkostningsallokering?

5.1.1. Dækningsbidragsmetoden (Variable Costing)

Dækningsbidragsmetoden behandler kun omkostninger i produktionen, som varierer med output, der behandles som produktionsomkostninger. Det omfatter typisk direkte materialer, direkte arbejdskraft og de variable produktionsomkostninger. Faste produktionsomkostninger vil i dækningsbidragsmetoden derimod ikke indgå som en del af produktionsomkostningerne i denne metode. De bliver betragtet som periodeomkostninger, og bliver fratrukket samlet i hver periode de opstår. De bliver behandlet på samme måde som salgs- og administrationsomkostninger. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025)

Det betyder, at faste produktionsomkostninger hverken indgår i lagerbeholdningen eller i vareforbruget ved anvendelse af dækningsbidragsmetoden. Metoden anvendes ofte til at illustrere de ekstra omkostninger ved at producere én enhed mere af et produkt, hvilket svarer til økonomers forståelse af marginalomkostninger. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025)

Dækningsbidragsmetoden giver et mere præcist billede af sammenhængen mellem omsætning, variable omkostninger og dækningsbidrag ved udarbejdelse af bidragsregnskaber. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025) Virksomhedens resultat påvirkes ikke af ændringer i produktionsniveauet, da faste produktionsomkostninger altid omkostningsføres fuldt ud i den periode de opstår. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025)

5.1.2. Full Cost metoden (Absorption costing)

Full Cost metoden er den mest anvendte omkostningsmetode i verden. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025) Full Cost metoden behandler alle produktionsomkostninger som produktionsomkostninger, uanset om de er faste eller variable. Det betyder, at Full Cost metoden består af direkte materialer, direkte arbejdskraft og både variable og faste produktionsomkostninger. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025)

Det betyder også, at produktionsomkostningerne i denne metode, både de faste og variable produktionsomkostninger, fordeles til hver producerede enhed. Da alle omkostninger er inkluderet, bliver metoden også omtalt som en fuld omkostningsmetode.

I denne metode bliver salgs- og administrationsomkostninger altid behandlet som periodeomkostning, og fratrækkes direkte på indtægterne i den periode de er opstået. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025)

I Full Cost metoden bliver resultatet påvirket af ændringer i produktion, hvilket er modsat dækningsbidragsmetoden. Dette skyldes, at en del af de faste produktionsomkostninger aktiveres i lagerbeholdningen og først omkostningsføres, når varerne sælges. Ændringer i lagerstørrelsen kan derfor forskyde faste produktionsomkostninger mellem perioder, og dermed påvirke periodens resultat. (Rohde, Seal, Mustard, Garrison, & Noreen, 2025)

5.1.3. Aktivitetsbaseret omkostningsfordeling/ Activity Based Costing

Aktivitetsbaseret omkostningsfordeling er en metode, som er designet til at give virksomheder omkostningsinformationer om strategi og andre informationer, der på sigt kan have en effekt på kapacitet og faste omkostninger. ABC har fokus på aktiviteter, og styrer sine omkostninger ud fra aktiviteter.

Et ABC-system er et system, som tilpasses hver enkelt virksomhed, hvilket også gør at man ikke kan sætte ABC ind i et system, da der anses at være mange forskellige ABC-systemer. (Bukh, Gormsen, & Johansen, 2000)

De 6 designvalg

1. Fastlæggelse af aktiviteter:

Aktivitetens grad af aggregering

Aktivitetens grad af aggregering betyder, at man skal undersøge og specificere aktiviteterne så præcist som muligt. Det vil sige, at de handlinger som indgår i en aktivitet, skal være ens hver gang det udføres, og samtidig ikke afhængig af et bestemt produkt, kunde eller omkostningsobjekt som aktiviteten udføres for. Det vil sige, at man skal samle de handlinger som giver mening, og undlade at samle det, der ikke giver mening. Hvis dette overholdes, reduceres betydningen af sammensætningsfejl (aggregeringsfejl). (Bukh & Israelsen, 2004)

Jo mere generelle de enkelte aktiviteter skal være, desto flere aktiviteter vil der generelt skulle specificeres. Det er lig med højere omkostninger til konstruktion og drift af system. Det vil også skabe flere målefejl, som ses på omkostningsallokeringen mellem aktiviteterne, når der i designvalg 3 skal bestemmes omkostninger pr. aktivitet. (Bukh & Israelsen, 2004)

Udarbejdelse af aktivitetskatalog

Det anbefales, at man har et aktivitetskatalog, hvilket vil sige at aktiviteterne er definerede, og man ved hvilke data bruges, og hvilke egenskaber de har. Det er muligt i kataloget at knytte forskellige egenskaber til aktiviteterne. Når et aktivitetskatalog skal laves, kan det ske på forskellige måder. Herunder kan man som yderpunkter tænke på en top-Down proces. Det er en projektgruppe som beslutter hvilke aktiviteter som skal indgå. Eller Bottom-up proces, hvilket betyder at der afdelingsvist bruges medarbejdere til at fastlægge hvilke aktiviteter de udfører. (Bukh & Israelsen, 2004)

Fordelen ved Bottom-up er, at der kan skabes en ejerskabsfølelse blandt medarbejderne, som er involverede. Ved Top-Down vil man som virksomhed/organisation gerne se på benchmarking som et formål, fordi der ønskes standardisering af aktiviteter på tværs af en virksomhed. Skal ABC implementeres på baggrund af decentralt udviklede modeller i større virksomheder, vil det ses som

nødvendigt at bruge Top-Down metoden for at skabe ensartethed og tage styring centralt og vedligeholde aktivitetskataloget. (Bukh & Israelsen, 2004)

Primære og sekundære aktiviteter

En del af aktiviteterne er i praksis indirekte. Det betyder at omkostningsobjekter ikke trækker direkte på disse aktiviteter. Disse skal ses som støtteaktiviteter. Det kan hertil være en fordel ift. aktivitetskataloget, at man koder støtteaktiviteter med enten primær eller sekundær, fordi de behandles forskelligt ift. omkostningsobjektet.

Omkostninger til sekundære aktiviteter fordeles først til de primære aktiviteter. Fra primære aktiviteter videreføres omkostningerne sammen med omkostninger til primære aktiviteter til omkostningsobjekterne. Dette er hvad der anbefales og normalt bliver brugt i virksomhederne i praksis.

Man skal være opmærksom på det fordelingsmæssige mellemtrin som opdelingen i primære og sekundære aktiviteter repræsenterer. Det er modstridende med de grundlæggende aktivitetsbaseret fordelingsprincipper. Her er løsningen enten at vedligeholde grafisk dokumentation af hvordan mellemtrinene i fordelingen foretages, og kode aktiviteterne i primære eller sekundære i aktivitetskataloget. Så kan man foretage fordelingen både med og uden indholdet af omkostningerne i sekundære aktiviteter. (Bukh & Israelsen, 2004)

Aktiviteternes tilhørsforhold til virksomhedsprocesser

Aktiviteternes tilhørsforhold til virksomhedsprocesser betyder, at det kan være nyttigt i aktivitetskataloget at angive hvordan de enkelte aktiviteter indgår i virksomhedsprocesser, der skal forstås som overbegreb til aktiviteterne. Eksempler kan være Indkøb, hvor bestilling af materialer, planlægning af materialeleveringsterminer osv. indgår under. (Bukh & Israelsen, 2004)

Det er dog ikke sikkert, at aktiviteter der indgår i samme virksomhedsproces, skal have en fælles aktivitets cost-driver, da det i flest tilfælde vil føre til specifikationsfejl. Cost-driver kan til eksemplet være antal leverancer, antal colli og antal leverandører. Det er ikke muligt at lave en samlet aktivitets cost-driver uden at der vil være væsentlige fejl. (Bukh & Israelsen, 2004)

Drifts- og budgetmæssige ansvar for aktiviteterne

Ansvar er en vigtig kodning til aktivitetskataloget. Her vil det være hvem har ansvaret for de forskellige områder til aktiviteterne. Det kan ikke altid lade sig gøre, da aktiviteter kan gå på tværs i en organisation, og der er forskellige ansvarspersoner på tværs. Dette kan også være et udtryk for, at der faktisk er endnu mere brug for, at man udpeger ansvarlige, hvis man i en virksomhed har ABC ifm. procesrationalisering, hvor målsætning er at nedbringe bestemte aktivitetsomkostninger. (Bukh & Israelsen, 2004)

Er handlinger delt på flere organisatoriske afdelinger er kodning af ansvar ikke muligt – derfor vælger virksomheder at angive hvem der har ansvaret for bestemte processer. (Bukh & Israelsen, 2004)

Værdiforøgende/-nedbrydende aktiviteter

Det anbefales oftest, at aktiviteter skal angives om den tilfører kunden værdi (value-adding) eller nonvalue-adding. Andre advarer mod dette, fordi det er vanskeligt at omsætte i mange aktiviteter. Der stilles også spørgsmål til, om det har nogen praktisk anvendelse udover de aktiviteter, som vælges skal udføres så effektivt og fejlfrit som muligt. (Bukh & Israelsen, 2004)

2. Aggregering af omkostningsarter til ressourceomkostningskategorier:

Der vil i de fleste virksomheder være flere hundrede omkostningskonti i forhold til finanskontoplanen. Derfor må der også i et ABC-system være en sammenlægning af omkostningsarter som passer til finanskontoplanen, når der skal laves ressourceomkostningskategorier. (Bukh & Israelsen, 2004)

Det er vigtigt at tage hensyn til variabilitet og reversibilitet i designet af et ABC-system, ellers vil der opstå begrænsninger i om kalkulerede omkostninger kan benyttes og kædes sammen med udgifter i virksomheder. ABC kan ikke bruges som en beslutningsmodel til at tage driftsøkonomiske beslutninger. Man ser ikke bundlinjeeffekt, når man fjerner omkostningsobjekter. (Bukh & Israelsen, 2004)

Variabilitet og reversibilitet er kendetegn, som knytter sig til anskaffede ressourcer, der tilknyttes ressourceniveauet og ikke aktivitetsniveauer i ABC-modellen. (Bukh & Israelsen, 2004)

Når der bruges et ABC-system, skal man være opmærksom på hvordan man samler og bruger

information om omkostninger. Der kan være forskellige situationer, når der skal træffes beslutninger i virksomheden. Hvis ABC-systemet bruges til beslutninger, er det vigtigt at tage højde for variabilitet og reversibilitet. Det bliver især nødvendigt, hvis ABC-systemet også skal bruges til aktivitetsbaseret budgettering, hvor man planlægger fremtidige omkostninger ud fra forventede aktiviteter. (Bukh & Israelsen, 2004)

Variabilitet

Variabilitet handler om hvordan omkostninger ændrer sig, når aktiviteter i virksomheder ændrer sig. Det betyder om virksomhedens faktiske behov for brug af ressourcer stemmer overens med den mængde man har til rådighed. Så hvis der produceres mere eller mindre, vil nogle udgifter ændre sig med det samme, og her vil det fx være ressourceomkostninger. Variabilitet beskriver hvor meget omkostningerne ændrer sig, når produktionen ændrer sig, og man bør stille spørgsmålet ”Hvad bør vi gøre?” Når man har stillet sig dette spørgsmål, kan man begynde at kigge på ressourcerne og dele dem op. Det betyder at man deler op i kategorier, hvor det er det samme man kan, så det kan ikke hjælpe at placere en produktionsmedarbejder og en regnskabsmedarbejder i samme kategori. (Bukh & Israelsen, 2004)

Reversibilitet

Reversibilitet betyder hvor hurtigt virksomheder kan slippe af med udgifter, hvis man ikke har brug for kapaciteten mere. Man ser på tidshorizonten, hvor det enten er kort sigt eller langt sigt, og hvor hurtigt en virksomhed kan fjerne omkostninger. Her skal man stille spørgsmålet ”Hvad kan man gøre?”. (Bukh & Israelsen, 2004)

3. Henføring til ressourceomkostninger til aktiviteter:

Er ressourceomkostninger særbestemte i forhold til en bestemt aktivitet er trin 3 uproblematisk, da omkostninger kan føres direkte til den bestemte aktivitet, men oftest er omkostningerne sambestemte. (Bukh & Israelsen, 2004)

Aktivitetssambestemte ressourceomkostningers fordeling

Det er i mange tilfælde, at ressourceomkostninger er sambestemte, hvilket betyder, at de bruges til at udføre forskellige aktiviteter, og der derfor skal foretages fordeling af omkostningerne i de enkelte ressourcekategorier for de aktiviteter de tilhører. (Bukh & Israelsen, 2004)

ABC er grundlæggende baseret på, at hvis en aktivitetsmængde stiger, så gør ressourceforbruget også. Når ressourceforbruget stiger, stiger omkostningerne også. Det samme gør sig gældende, hvis det falder. Det betyder, at man i ABC fordeler samlede omkostninger (fx løn) til aktiviteter ved hjælp af gennemsnit. Omkostningerne opdeles først efter ressourceforbrug (fx arbejdstimer), og fordeles derefter videre til de relevante omkostningspuljer ved hjælp af en aktivitets cost-driver. For at opnå den mest præcise fordeling af omkostninger, skal man foretage registreringer og målinger af det faktiske ressourceforbrug. Dette er i praksis ikke den rette løsning, da man i trin 1 ikke kigger på løbende målinger af ressource cost-drivere. Det bliver i praksis meget tidskrævende og omfattende. (Bukh & Israelsen, 2004)

4. Specifikation af omkostningsobjekter

Det er vigtigt, at man har klarlagt hvad ABC skal bruges til, da fordeling af omkostninger afhænger af objekterne. (Bukh & Israelsen, 2004)

Hierarkier af omkostningsobjekter

Når der skal tages stilling til fordeling af omkostninger, skal der også kigges på om omkostningsobjekterne relaterer sig til hinanden i hierarkisk forstand, da det også har noget at sige om hvordan det relaterer sig til aktiviteters hierarkiske relation. (Bukh & Israelsen, 2004) En hierarkisk relation skal forstås som en gruppering af aktiviteter, og derved vil der også være en hierarkisk gruppering af omkostningsobjekterne. Formålet er at man prøver at undgå fordeling af fællesomkostninger direkte ud på aktiviteter. Man tager i stedet udgangspunkt i omkostningsobjekterne (fx produkter, produktgrupper eller afdelinger). Hvis man har et overordnet omkostningsobjekt (en produktgruppe), så vil de omkostninger der ligger her, være fællesomkostninger for de mere detaljerede omkostningsobjekter under produktgruppe. Det kan være enkelte produkter i gruppen. Det betyder, at man ikke fordeler omkostningerne ned på aktivitetsniveau, men lader dem være på det niveau i hierarkiet, hvor de naturligt passer til. (Bukh & Israelsen, 2004)

Forskellen på sambestemte omkostninger og fællesomkostninger er, at man i sambestemte omkostninger fordeler omkostninger til aktiviteter og omkostningsobjekter, og man som hovedregel ikke fordeler fællesomkostninger. (Bukh & Israelsen, 2004)

Produkt- og kundehierarkier

Relationen mellem virksomheders aktiviteter og omkostningsobjekter kan oftest bedst beskrives som en kombination mellem en produkt- og kundeorientering. Kundehierarkiet er aktiviteter, som vedrører

kunderne, og produkthierarkiet vedrører det produkt man har. Det handler om, at man har en enhed, som både har nogle aktiviteter, der kun vedrører produktet, og nogle aktiviteter som kun vedrører kunden. (Bukh & Israelsen, 2004)

5. Valg af aktivitets cost-drivers

Sammenkædning af aktivitetsomkostninger og omkostningsobjekter opstår ved valget af aktivitets cost-drivere. Her er der tre former for drivere transaktionsdriver, varighedsdriver og intensitetsdriver/direkte måling. (Bukh & Israelsen, 2004)

Transaktionsdriver

En transaktionsdriver er den klassiske aktivitets cost-driver type i ABC-regnskabet. Denne driver er antallet af gange en aktivitet udføres. Man anvender denne, når omkostningsobjekter bruger aktiviteten på samme måde. For at denne driver kan anvendes som målestok for ressourceforbruget, skal der være lighed mellem ressourceforbrug og antallet af gange aktiviteten udføres, ellers vil omkostningsfordelingen være mindre præcis. (Bukh & Israelsen, 2004)

Varighedsdriver

Der er tale om en varighedsdriver, hvis aktivitetens varighed varierer mellem forskellige omkostningsobjekter. Denne driver bruges, når man ser på hvor lang tid det tager at udføre aktiviteten. (Bukh & Israelsen, 2004)

Når man skal vælge mellem enten en transaktionsdriver eller varighedsdriver for en aktivitet, ser man til dels på en afvejning mellem specifikationsfejl og systemomkostninger. Den anden del man ser på, er målefejl (som ikke direkte kan måle eller se) og systemomkostninger.

Intensitetsdriver/ direkte måling

Når transaktionsdriver eller varighedsdriver ikke er tilstrækkelige til at afspejle aktivitetsomkostningerne, kan det være nødvendigt at anvende intensitetsdriver/direkte måling. Denne driver er baseret på direkte måling af ressourceforbruget til omkostningsobjekterne ved specifik aktivitetsgennemførelse.

Det betyder, at selv om to produkter har samme varighed i produktionen, kan de stadig belaste ressourcerne meget forskelligt. Et eksempel er, når visse produktarter kræver komplekse test- og

inspektionsprocedurer, mens andre produkter slet ikke gør. I sådanne tilfælde er det nødvendigt at henføre omkostningerne på et grundlag, der afspejler det reelle ressourcetræk, for at undgå skæve og misvisende fordelinger. Anvendelsen af en denne metode er ressourcekrævende. (Bukh & Israelsen, 2004)

Kompleksitetsindeks for drivere

For at tilnærme sig direkte måling kan man bruge kompleksitetsindeks. Her er fremgangsmåden at tilnærme sig det resultat man vil opnå ved varighedsdrivere eller direkte måling ved man alene kun bruger transaktionsdriver som hjælp. For at kunne beregne kompleksitetsindekset indsamler man data gennem fx målinger over en kortere eller længere periode, interviews eller skøn. Her danner man et billede af den relative kompleksitet ved at udføre en aktivitet, afhængigt af hvilket omkostningsobjekt der trækker på aktiviteten. (Bukh & Israelsen, 2004)

6. Valg af beregningsgrundlag for aktivitets cost-driver satser

Faktiske eller budgetterede omkostninger og aktiviteter

ABC-systemer baseres på historiske data fra omkostnings- og aktivitetsniveauer fra tidligere perioder. Perioderne kan være fra tidligere år, men kan også være kortere perioder. ABC kan også bruges til at estimere aktivitet og omkostninger for fremtidige perioder. Her anvendes data fra planlagte budgetter. (Bukh & Israelsen, 2004)

Bruger man historiske omkostninger til at beregne ABC, bør driverenhederne opgøres for samme periode. Dette gælder både ressourcer og aktiviteter. Det kan risikeres, at aktiviteterne er gennemført uden der er registreringer af omfang, som ville anvendes til en ABC-model. Dette er kun et problem, når modellen skal designes til virksomheden. Efterfølgende vil man have data til rådighed, som kan anvendes i justeringer og opdateringer. Det vil her være en ide igen at vurdere om det skal være faktiske eller budgetterede omkostninger man anvender. (Bukh & Israelsen, 2004)

Der er en klar fordel ved at anvende historiske data, da man allerede som virksomhed har konstateret nogle begivenheder, og der skal ikke diskuteres om de kan realiseres eller ej. Det er også muligt at diskutere ABC-baserede analyser inden for det, der faktisk blev udført, og de konsekvenser som det havde. Svagheden er, at man først kan beregne aktiviteters cost-driver rate og objektomkostningerne

efter perioden er sket. Det er med til at forringe modellens indflydelse på faktisk handlingsadfærd. (Bukh & Israelsen, 2004)

Faktisk eller mulig kapacitetsudnyttelse

Satsen for aktivitets cost-driver fastlægges ud fra de samlede aktivitetsomkostninger og det totale antal aktivitets cost-driver enheder i perioden. Der er flere måder totale antal driverenheder kan bestemmes. Her kan man tage udgangspunkt i periodens faktisk udførte antal driverenheder, budgettede antal udførte eller normalt udførte (det kan være gennemsnittet af flere år). Det er også muligt at beregningerne er baseret på hvad der maksimalt eller praktisk er muligt ved et givet ressourceudbud. Dette er med til at virksomheder kan have ressourcer, som er anskaffet/ansat, men ikke benyttet fuldt ud og som giver anledning til ledig kapacitet. Dette er en problemstilling som er klassisk. (Bukh & Israelsen, 2004)

Specifikation af ledig kapacitet

Man skelner mellem teoretisk kapacitet som er 100 % den tid, der defineres som arbejdstiden, og praktisk mulig kapacitet, som er den del der reelt bruges, hvor man har fratrukket tiden, som ikke kan bruges i aktivitetsudførelsen. Fx reparation af en maskine. (Bukh & Israelsen, 2004) Når den praktiske kapacitet bruges som grundlag for beregning af aktivitets cost-driver satsen, er det muligt at skelne mellem kapacitet, der forventes at blive brugt, og kapacitet som er ledigt. Dette kan vises ved:

$$\text{Omkostninger for ressourcer til rådighed} =$$
$$\text{Omkostninger for ressourcer forbrugt} + \text{Omkostninger for ubrugte ressourcer}$$

Når man kun vælger at beregne den ledige kapacitet, og dermed kun fordeler de ressourceomkostninger, som tilhører brugt kapacitet til omkostningsobjekter undgår den omkostningsmæssige dødsspiral. Den omkostningsmæssige dødsspiral opstår, når faste omkostninger fordeles på færre enheder, hvilket øger enhedsomkostningerne og kan føre til højere priser samt faldende efterspørgsel. (Bukh & Israelsen, 2004)

Tanken er at omkostninger for brugte ressourcer kun føres til de specifikke omkostningsobjekter. Herved opstår scenariet med hvor de resterende omkostninger så skal placeres. Tanken i ABC er at man udover aktiviteten laver en ekstra aktivitet, hvor man skriver ”ledig kapacitet i”, hvor omkostningerne så placeres. (Bukh & Israelsen, 2004)

Hvis der benyttes ansvarlige i aktivitetskataloget, kan det være en god ide at angive hvem der har ansvaret for ubenyttede ressourcer, da det kræver handling og beslutning at tilpasse ressourcer, som er til rådighed for en aktivitet og efterspørgslen til aktiviteten. Det er ikke en automatisk proces. (Bukh & Israelsen, 2004)

De ressourcer man har til rådighed, bør og kan man ikke altid tilpasse præcist til det nuværende aktivitetsniveau. Der er flere grunde til det ikke altid er muligt. Det afhænger af, om ressourcerne kan skaleres op og ned. Om det er muligt at justere dem, hvis aktiviteten ændrer sig. Det er heller ikke altid man ønsker at tilpasse ressourcerne, selvom det er muligt. Det er nemlig ikke altid det smarteste at gøre. Det er vigtigt at tænke over hvad man forventer med aktivitetsniveauet i fremtiden. Hertil skal man også se på, om det er dyrt at købe ressourcerne igen senere, hvis man har skaffet sig af med dem. (Bukh & Israelsen, 2004)

Fastlæggelse af praktisk kapacitet

Når der skal fastlægges praktisk kapacitet, er det ikke uden problemer. Det er nemmest at fastlægge den praktiske kapacitet for aktiviteter, hvor maskinkapaciteter er bestemmende for omfang og kvalitet. Det er i ABC vist ved afskrivninger, beslutninger og antagelser. (Bukh & Israelsen, 2004) Hvis ressourcekategorien er dominerede ved personalerelaterede omkostninger er det nødvendigt at fastlægge arbejds effektiviteten. Det kan være svært at registrere – især i administrative afdelinger og servicevirksomheders produktion, hvor arbejdet indebærer direkte kontakt til kunder. For at finde frem til den praktiske kapacitet, kan man tage udgangspunkt i en delperiode, hvor aktiviteten har været høj og der ikke har været store forsinkelser, kvalitetsproblemer og stresset personale. (Bukh & Israelsen, 2004)

6. Analyse

6.1. Hvordan bliver omkostningerne fordelt mellem trafikskaberne?

NT driver i dagtimerne sit eget callcenter, og bliver i aften og weekender til et fælles callcenter mellem de 5 trafikskaber – NT, Midttrafik, Movia, Sydtrafik og Fynbus. Tidligere blev det fælles Callcenter varetaget i Flex Danmark. Det blev besluttet at placere Callcenteret i et af trafikskaberne. Callcenteret har fysisk placering i Nordjyllands Trafikskab. Den primære drift er varetagelse af telefonopkald fra borgere, kommuner, regioner og vognmænd. Det fælles Callcenteret rummer de 5 trafikskaber i ”Fællestid”. Fællestid er fra tidsrummet kl. 17 til kl. 05, hvor alle kald fra alle selskaber varetages af callcenteret. I den resterende tid er det NT’s kald der varetages, og alle omkostninger allokeres direkte til NT baseret på antal kald i tidsrummet. (Bilag 1)

I hele omkostningsallokeringen er der 3 aktiviteter – Bestilling, Trafikstyring og fælles. Til disse aktiviteter er der forskellige ressourcer. Der findes 6 ressourcer – Løn, lokaler, Intern IT, Øvrige personaleudgifter, Støttefunktioner og konsulentudgifter. Lønressourcen fordeles til både Bestilling og Trafikstyring. De fem andre ressourcer bliver fordelt til Fælles. (Bilag 1)

Kort forklaret handler Bestilling om at tage kald fra borgere, kommuner og regioner der skal bestille en Flexkørsel. Trafikstyring er vognmænd, der ringer ind med spørgsmål, eller hvis der er problemer med at finde en borger.

Til de primære aktiviteter er der også støttefunktioner som Supervisorer, Business Controller, Data-medarbejder, Strategisk Rådgiver, vagtplanlægger, HR og Lederandele. Der er også nogle øvrige omkostninger som IT, lokaler, konsulenter og andre personaleudgifter. (Bilag 1)

Ressource Cost-drivers i modellen er fordelingen af kald til aktiviteterne. I fordelingen til trafikskaberne bruges indgående kald, da de er sporbare, og kan fortælle hvilket trafikskab kaldene tilhører. Til at fordele ressourcerne ud til aktiviteterne bruges der forskellige kaldstyper. Til Bestilling bruges der indgående bestillingskald, Trafikstyring anvender indgående trafikstyringskald og Fælles anvender alle indgående kald. (Bilag 1)

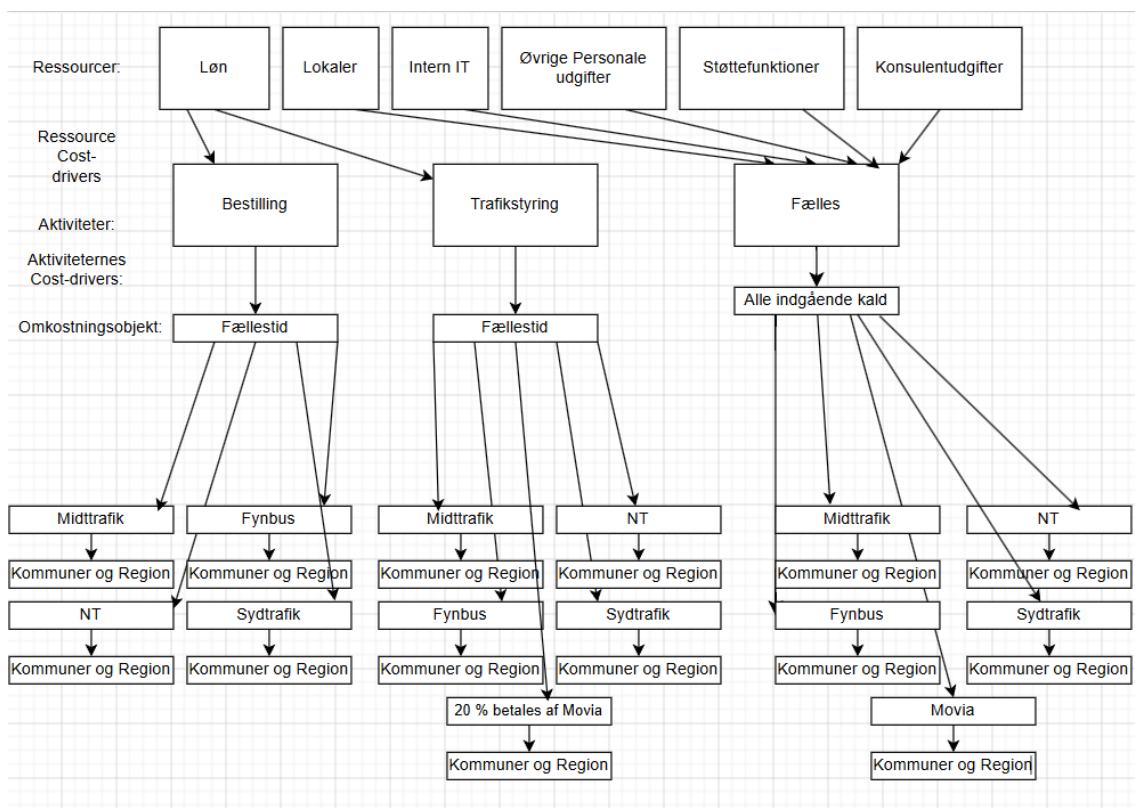
Aktiviteterne allokeres eller fordeles ud til omkostningsobjekter ved brug af en transaktionsdriver:

- Bestilling fordeles til omkostningsobjektet kald i fællestid.
 - o Fællestid finansieres af Midttrafik, Fynbus, Sydtrafik og NT

- Trafikstyring fordeles til omkostningsobjekterne kald i fællestid.
 - o Fællestid finansieres af Midttrafik, Fynbus, Sydtrafik, Movia og NT
- Fælles fordeles til omkostningsobjektet alle indgående kald.
 - o Finansieres af Midttrafik, Fynbus, Sydtrafik, Movia og NT

Når ressourcerne er fordelt til aktiviteter, og fra aktiviteter til omkostningsobjekter fordeles der videre ud til trafikskaberne. Det vil sige at de omkostningsobjekter som er fællestid eller alle kald fordeles videre. Dette sker ved, at man laver en fordelingsnøgle baseret på antal indgående kald på trafikskaberne som anvendes til at fordele omkostningerne. Trafikskaberne får hver især en faktura hver måned med faktiske omkostninger. Da trafikskaberne er offentlige organisationer, og bliver finansieret af deres ejere som er kommuner og Regioner, sender hvert trafikskab selv en faktura videre til ejerne for at få finansiering. (Bilag 1)

Ved Fælles anvendes alle indgående kald, og det gør de for at man fordeler omkostningerne ligeligt, og størstedelen vil blive fordelt til NT, da de belaster callcenteret mest pga. af alle kald i dagstid er 100 % omkostninger til NT og andelen i fællestid. (Bilag 1)



Figur 1: Nuværende omkostningsallokering i trafikskaberne.

Det er for de andre selskaber muligt at bestille telefonpasning uden for fællestid, hvor man får dedikeret en ressource eller flere. Ressourcerne er medarbejdere, som passer telefontiden der er bestilt, hvor der afregnes efter fast pris uanset hvor mange kald der kommer. (Bilag 1)

Movia var med i modellen på fuld basis fra start, men har siden november 2025 valgt stort set at træde ud af callcenteret. Nu er det kun nattevagten på Trafikstyring som dækkes fra kl. 00 til kl. 05. Movia betaler en fast procentdel på 20 %, som afviger fra modellen, men det er værd at have med at de sagtens kan have flere eller færre kald end 20 %. Den faste sats er et valg som truffet på baggrund politiske hensyn. (Bilag 1)

Rationalet er, at aktiviteter styrer omkostninger - det vil sige jo flere kald et selskab har, desto flere skal på vagtplanen og desto flere lønomkostninger. Målet er, at trafikselskaberne skal betale for den andel de belaster callcenteret, så desto flere kald – jo flere omkostninger og omvendt.

Peter Pagh Kristensen fortæller, at modellen er med udspring i Activity Based Costing, da det er aktiviteter, som driver omkostningerne. Ift. teorien bag ABC fortæller Peter Pagh Kristensen, at der i princippet kun er en nøgle i modellen, hvor der teoretisk vil være flere. Modellen skal være håndterbar i den daglige drift, budgetlægning, forecast og regnskab. Her bliver brugt de samme nøgler hele vejen igennem, for at det er nemt at sammenligne. (Bilag 1)

Ved valg af cost-drivers har man valgt kald, da selskaberne har ment det afspejler aktivitetsniveauet fornuftigt, og giver en retvisende fordeling af omkostninger til trafikselskaberne.

Det er en stor prioritet og enormt vigtigt for trafikselskaberne, at der er et sammenspil mellem alle anvendte systemer, for at man kan afregne selskaberne korrekt. Dette gøres ved at sikre at lønkroner som genereres ud fra vagtplanen, er bundet op på betalerkoder i vagtplanen, som bruges til at pulje omkostningerne til fordeling ud fra fordelingsnøglerne. Det har været vigtigt at fundamentet er bygget op efter systemer, som kan danne grundlag for fordeling af omkostningerne. (Bilag 1)

6.2. Hvordan stemmer modellen overens med kravene i de 6 designvalg?

6.2.1. Fastlæggelse af aktiviteter

Det første step ved dannelse af en ABC-model er at fastlægge aktiviteter. Ud fra teorien om de 6 designprincipper starter man med at definere sine aktiviteter, som bliver placeret i et aktivitetskatalog. (Bukh & Israelsen, 2004) Peter Pagh Kristensen fortæller, at man i trafikselskaberne ikke har et fuldt

formelt aktivitetskatalog, men at man har definerede de aktiviteter, som er relevante for omkostningsfordelingen. Teoretisk opfylder modellen ikke princippet om aktivitetskatalog, men der kan argumenteres for, at man har en slags katalog, da der er gjort sig tanker, og derfor godt ved der er nogle helt bestemte aktiviteter. Formålet fra trafikskabernes side har været at sikre alle væsentlige omkostninger i callcenteret er med, så de kan blive fordelt, men uden det bliver for tungt. (bilag 1)

Trafikskaberne har definerede aktiviteter i primære aktiviteter. De primære aktiviteter defineres som Bestilling og Trafikstyring. Bestilling og Trafikstyring bliver set som den primære aktivitet, hvor det efterfølgende fordeles ud til omkostningsobjekter. Medarbejdere er enten ansat på Bestilling eller Trafikstyring. Disse aktiviteter kan ses som brede, men man har ikke valgt at lave underaktiviteter til dem, da den primære opgave er at tage kald. Medarbejderne skal derfor kunne det samme, men der vil naturligt være en forskel i kompetencer an på hvor lang tid man har været ansat. (Bilag 1)

Det er de samme handlinger som indgår, og det betyder derfor rent teoretisk, at aktiviteterne er meget homogene. Det betyder, at hvert kald inden for Bestilling forventes at kræve nogenlunde samme tidsforbrug og kompetenceniveau. Det samme gør sig gældende for at Trafikstyring. Det betyder at aktiviteten ikke altid gennemføres, men aktiviteterne vil altid blive stillet til rådighed. Det er forudsætning for at man kan fordele omkostningerne retvisende. (Bukh & Israelsen, 2004)

Ud fra ovenstående vil man kunne illustrere det første step i grundstrukturen for de aktivitetsbaseret regnskaber (Bukh & Israelsen, 2004):



Figur 2: Aktiviteter

Nu hvor man har defineret aktiviteterne, fortæller Peter Pagh Kristensen også man på bagkant godt vil kunne oprette et katalog. Der bliver nemlig brugt en excel-fil til at sørge for at budget, forecast, fakturering og regnskab bliver holdt op imod principperne for fordelingen, og at der bliver afregnet korrekt. Det kan derfor godt defineres som et aktivitetskatalog, selvom det ikke er et teoretisk aktivitetskatalog. (Bilag 1) En af konsekvenserne ved ikke at have et defineret aktivitetskatalog, er at aktiviteterne ikke er defineret præcist, og det kan skabe forvirring i det videre fordelingsforløb i modellen.

Da aktiviteterne skulle vælges, blev det med inspiration fra Flex Danmarks model, som havde ansvaret for Callcenteret tidligere, før man i trafikkselskaberne blev enige om at hjemtage driften. Det blev direktørgruppen for de 5 selskaber, der skulle bestemme, hvor man ville placere det fælles callcenter, og da beslutningen blev taget, blev der sat en projektgruppe. Denne projektgruppe blev med Peter Pagh Kristensen, ledere fra både Flex Danmark og NT indtil modellen blev kørt i drift. Det vil sige, at man rent teoretisk har gjort brug Top-Down proces, da det har været en projektgruppe som har besluttet hvilke aktiviteter, der skulle defineres. (Bukh & Israelsen, 2004) Det primære fokus for valget af aktiviteterne, er truffet på baggrund af, at det skulle kunne fungere i praksis. Det var ikke en model som blot skulle virke i teorien. (Bilag 1)

Trafikkselskaberne har udliciteret deres callcenter til et fælles callcenter om aftenen og i weekenden, hvor der tages imod kald fra kunder fra de forskellige trafikkselskaber. Det primære ansvar for aktiviteterne er hos NT. Det rent økonomiske ansvar ligger ved Peter Pagh Kristensen, som er ansat som Business Controller ved NT. Det økonomiske ansvar er også baseret på inputs fra ledere i NT. Der er også inputs fra de andre trafikkselskaber i forhold til deres forventninger til aktivitetsniveauet. Det er ifølge Peter Pagh Kristensen især baseret på budgetdelen, hvor selskaberne skal komme med deres forventninger til hvor mange kald, som forventes at vedrører lige dem. Herefter sammenlignes det med historiske data, og der bliver lavet et forventet samlet aktivitetsniveau ud fra inputs fra de forskellige selskaber. Ansvarlige for de forskellige selskaber er med under hele processen, både i budgettet som er nævnt før, men også undervejs, hvor de også skal komme med indspil og justeringer til forecast. (Bilag 1)

Dette designvalg er delvist opfyldt, da man har defineret aktiviteterne, men man kunne præcisere endnu mere, ved at lave et formelt aktivitetskatalog.

6.2.2. Aggregering af omkostningsarter til ressourceomkostningskategorier

For at komme videre i designmodellen skal man nu have defineret ressourcerne i modellen. Den primære opgave er at finde frem til hvilke ressourcer aktiviteterne kræver, for at kan blive udført. (Bukh & Israelsen, 2004) Ifølge Peter Pagh Kristensen er løn den direkte ressource. Løn fylder størstedelen af callcenterets omkostninger og bliver fordelt direkte til aktiviteterne. For at drive et callcenter kræver det, at man har medarbejdere på arbejde, og derfor anses løn også som en kapacitetsomkostning. (Bilag 1)

Som nævnt under fastlæggelse af aktiviteter, så skal trafikskaberne byde ind med deres forventet kald til budgettet, og ud fra det samlede bud på aktivitetsniveauet, kommer der et bud på hvor mange lønkroner, som skal bruges i driften. (Bilag 1)

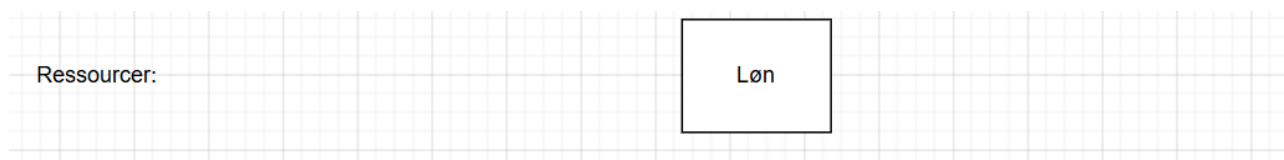
Løn er den eneste ressource som bliver fordelt efter ABC-principperne, hvor resten af ressourcerne bliver fordelt som fællesudgifter, og derfor ses bort fra i denne.

Selvom løn behandles som en aktivitetsafhængig ressource i ABC-modellen, vil der dog være begrænsninger i forhold til både variabilitet og reversibilitet. I dette projekt anvendes der kun en lønpulje, men der vil være flere grader af variabilitet og reversibilitet på lønpuljerne. Det er der, da medarbejdere kan være ansat på forskellige vilkår, herunder med varierende opsigelsesperioder. Dette medfører, at nogle lønomkostninger er mere fleksible og lettere kan tilpasses ændringer i aktivitetsniveauet end andre. Der er kontraktuelle forhold og regler for vagtplanlægning, hvilket betyder, at der opretholdes en vis minimumsbemanding uafhængigt af det aktuelle antal kald. Som medarbejder har man krav på at kende sin vagtplan 6 uger før, og der kan ikke ændres i denne efterfølgende. (Bilag 1)

Derudover er lønomkostningerne kendetegnet ved begrænset reversibilitet, da tilpasning af medarbejderstaben er underlagt opsigelsesvarsler samt organisatoriske hensyn. Dette indebærer, at omkostningerne ikke kan reduceres i samme tempo som et eventuelt fald i aktivitetsniveauet. (Bilag 1)

En opdeling med flere lønpuljer vil give et mere nuanceret billede af omkostningsstrukturen, da det tydeliggør, hvilke dele af lønomkostningerne der kortsigtet er variable, og hvilke der i højere grad må betragtes som kapacitetsomkostninger med lav reversibilitet. Hvis man kun har en lønpulje, er man helt låst på sine ressourcer.

Med ressourcer defineret kan denne nu tegnes ind i grundstrukturen for ABC-regnskabet:



Figur 3: Ressourcer

6.2.3. Henføring til ressourceomkostninger til aktiviteter

Det tredje step er hvordan ressourcerne fordeles ud på aktiviteterne. Med udgangspunkt i ressourcen fra step 2 kan denne fordeles på de bestemte aktiviteter, som er nævnt i første step. For at man kan fordele ressourcerne kræver det, at man har defineret ressource cost-driveren. (Bukh & Israelsen, 2004)

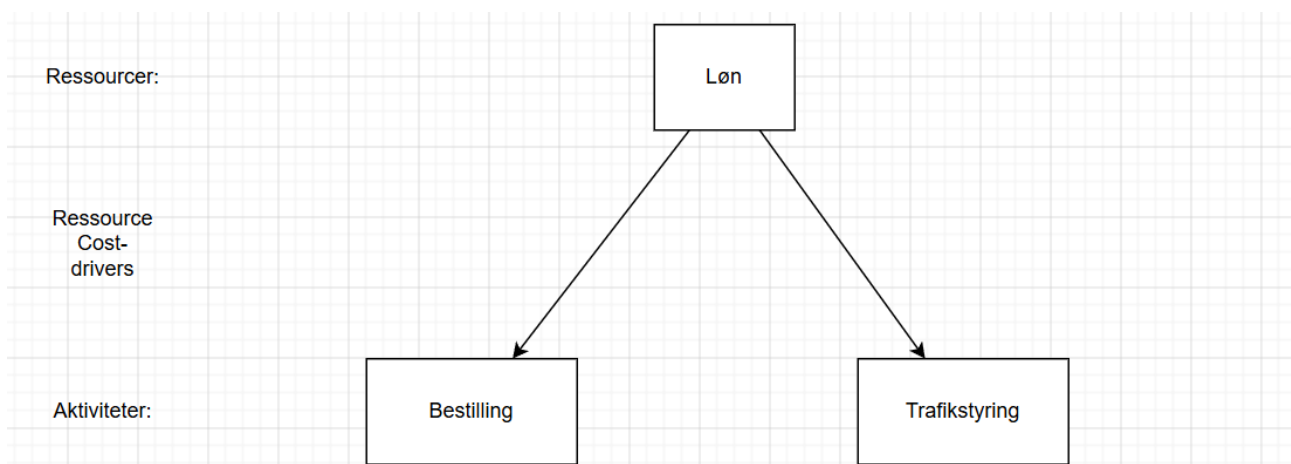
Cost-driveren er baseret på den procentandel som de to aktiviteter fylder i Callcenteret, som er beregnet ud fra følgende:

$$\text{Aktiviteters kald} / \text{kald i alt}$$

Det vil sige at ud fra antal kald i fællestid, kan ses at der bruges 34 % af tiden til Bestilling og 66 % af tiden til Trafikstyring, hvilket også er driveren som bruges til at fordele lønomkostningerne til aktiviteterne. For at man kan definere hvilket kald hører til hvilken aktivitet anvender man betalerkoder i vagtplanen. Koderne fortæller om hvilken aktivitet medarbejderen tager kald for. (Bilag 3)

Når ressourcen skal fordeles til aktiviteterne, fordeles den ikke efter gennemsnittet, men er alene baseret på indgående kald som kaldsdata. Kaldsdata fås fra telefonisystemet Puzzle, som indebærer data fra Puzzle internt og Rejsekorts Puzzle. (Bilag 1)

Når cost-driverne er defineret kan fordelingen fra ressourcer til aktiviteter ske. Nedenstående illustrerer ressourcens henføring til aktiviteterne:



Figur 4: Ressourcer fordelt til aktiviteter

Fordelingen af ressourcen løn skal fordeles til Bestilling og Trafikstyring. For at man kan følge princippet om at fordele til aktiviteterne, har man valgt at lave betalingskoder som går igen igennem alle systemer som anvendes. Betalingskoder er med til at sikre at omkostningerne placeres korrekt.

Koderne placeres til start i vagtplanlægningssystemet, som så kan trækkes over i lønsystemet SD Data, hvor det trækkes over i økonomisystemet Business Central. Hele vejen igennem er koderne de samme, så de er tilpasset til ABC-modellen og ikke hvert enkelt system. (Bilag 1)

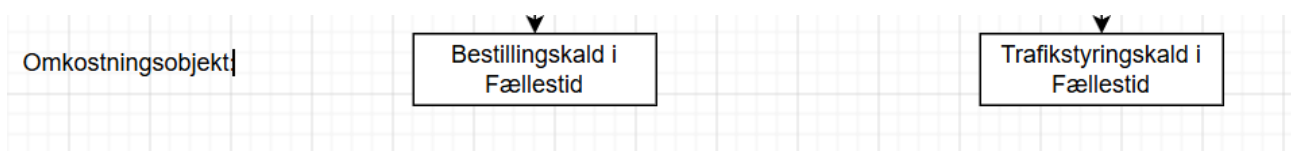
Designvalget er endnu en gang delvist opfyldt, da man fordeler lønnen efter ABC, metoden, men de øvrige ressourcer behandles efter en mere simpel metode.

6.2.4. Specifikation af omkostningsobjekter

Det næste er nu at specificere omkostningsobjekterne i grundstrukturen for ABC. Dette betyder at omkostningsobjekter skal defineres ud fra hver aktivitet. (Bukh & Israelsen, 2004) Aktiviteterne Bestilling og Trafikstyring deles ud i omkostningsobjekterne Bestillingskald i Fællestid og Trafikstyringskald i fællestid. (Bilag 1)

Alle omkostningsobjekterne er kald, og det er antal kald som driver omkostningerne. Det betyder at vi fordeler omkostninger på enhedsniveau (unit), da kald definerer hvor mange omkostninger, der vil være. Det vil sige at desto flere kald, der er, desto flere medarbejdere skal på arbejde, derfor vil der også være flere lønomkostninger. (Bilag 1)

Nu kan omkostningsobjekterne tilføjes i ABC-modellen:



Figur 5: Omkostningsobjekter

Designvalget er opfyldt, men det er meget simpelt.

6.2.5. Valg af aktivitets cost-drivers

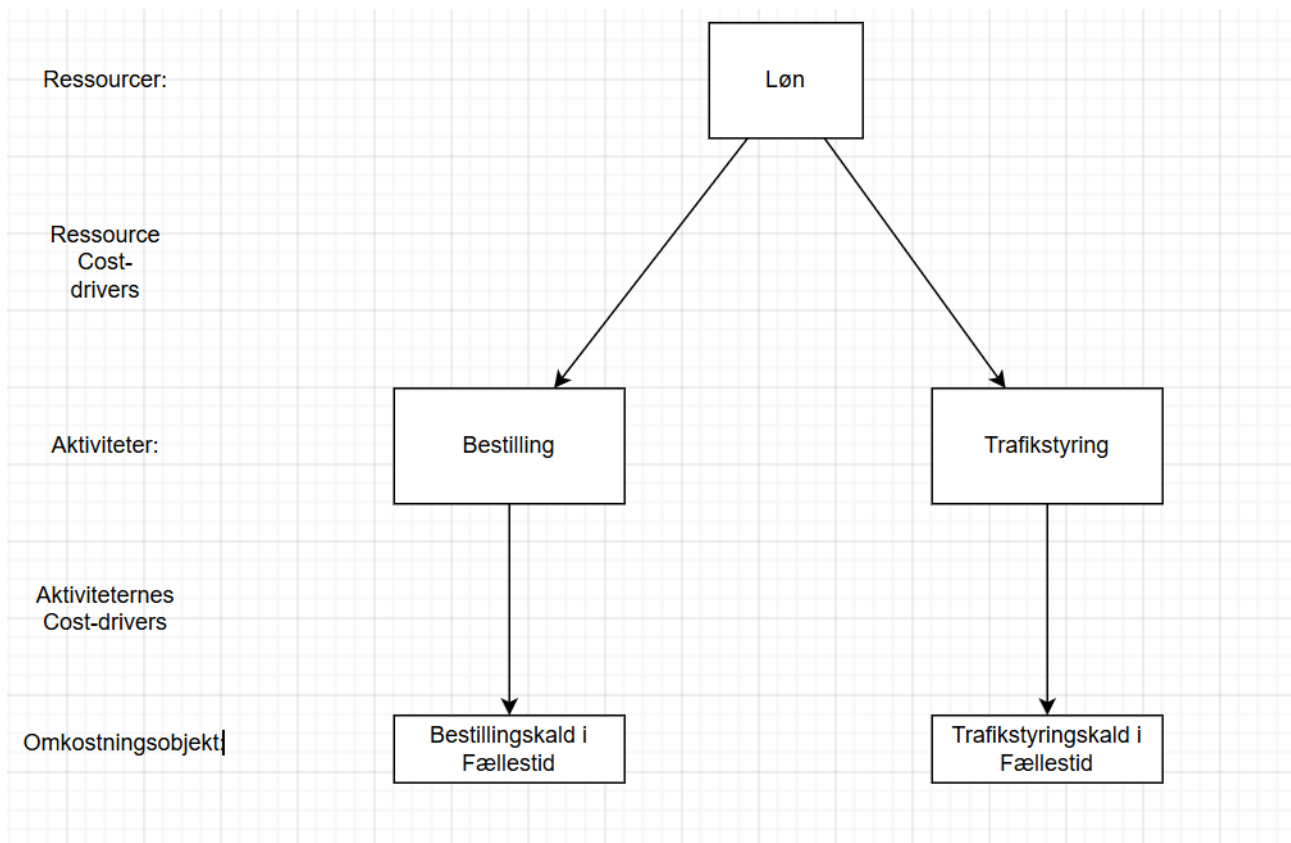
I dette step er valg af aktivitets cost-drivers fokuspunktet. Det vil sige hvordan aktivitets Cost-driveren defineres, og hvordan man fordeler ressourcerne videre fra aktiviteterne, og nu skal fordeles ud på omkostningsobjekterne. Trafikselskaberne anvender transaktionsdriveren, i det der anvendes antal indgående kald til at fordele ressourcerne til omkostningsobjektet, og det er det der driver omkostningerne. Det giver mening at bruge transaktionsdriveren, men når trafikselskaberne har valgt at anvende en transaktionsdriver, betyder det også at man ikke tager højde for at kald har forskellige

varigheder. Ved at anvende denne driver bliver det ikke så præcis en fordeling, som ved varighedsdriver. (Bukh & Israelsen, 2004)

Det er forskelligt ud fra aktiviteterne hvilket type indgående kald, som driver omkostningerne. Dette betyder, at når aktiviteten Bestilling skal fordeles ud på fællestid er transaktionsdriveren baseret på indgående kald til Bestilling, og når det er aktiviteten Trafikstyring transaktionsdriveren baseret på indgående kald til Trafikstyring. Det er kunderne som ringer ind, der er med til at drive omkostningerne i callcenteret. Det betyder jo flere kald fra kunder, desto flere omkostninger til medarbejdere. (Bilag 1)

Det er indgående kald anvendes, da de er sporbare. (Bilag 1)

Nedenstående er et billede af hvordan hele grundstrukturen for ABC er bygget op i trafikelskaberne:



Figur 6: Aktivitetsbaseret omkostningsfordeling i trafikelskabernes Callcenter

Den tidligere model fra Flex Danmark var mere kompliceret, da der dels blev brugt kaldstal og kørture i fordelingen under Trafikstyring til at drive omkostningerne. Dette har man i den nuværende

model valgt at simplificere. En ulempe ved at gøre dette, er at man vil få et mindre præcist fordelingsbillede ift. hvis man brugte flere typer cost-drivers. (Bilag 1)

Når modellen er skitseret, foretages fordelingerne, og der kan nu sættes tal på hvad et kald koster at tage i Callcenteret. Det vigtige her er dog at vide at denne pris kun er baseret på en ressource som bliver fordelt direkte ned på aktiviteterne, da resten af ressourcerne ifm. callcenteret er under fællesudgifter, som ses bort fra her, da disse ikke er med i ABC-modellen:

	Kald i alt	320.518
	Kald Bestilling	108.276
	Kald Trafikstyring	212.242
Ressourcepulje	Lønomkostninger i alt - er taget fra budgettet under fællestid	9.713.547 kr.
Ressource Costdriver	Bestilling:	34%
	Trafikstyring:	66%
Aktiviteter	Bestilling:	3.281.388 kr.
	Trafikstyring:	6.432.159 kr.
Aktivitets Cost-driver		Transaktionsdriver
Omkostningsobjekt	Lønomkostning pr.kald i bestilling:	30,31 kr.
	Lønomkostning pr.kald i Trafikstyring:	30,31 kr.

Tabel 1: Lønomkostninger fordelt efter ABC. Alle tal er baseret på budget 2026 (Bilag 3)

Da der anvendes transaktionsdriveren på begge aktiviteter, og ud fra overstående beregning, bliver prisen pr. kald er det samme i Bestilling og Trafikstyring. Hvis man vil lave en mere præcis fordeling, ville en varighedsdriver være et bedre alternativ.

Et kald i callcenteret koster trafikelskaberne 30,31 kr. og udgifterne til løn i 2026 forventes at være 3.281.388 kr. i Bestilling ved 108.276 kald, og 6.432.159 kr. i Trafikstyring ved 212.242 kald.

6.2.6. Valg af beregningsgrundlag for aktivitets cost-driver satser

Det sidste step for at modellen kan anvendes i praksis er at vælge et beregningsgrundlag. I interviewet bliver det sagt, at det primært er faktiske data, som bliver brugt for at skabe et retvisende billede. Når der anvendes faktiske data, øger det også modellens validitet. I budget og forecast er det historiske data, der bliver brugt, men disse bliver justeret, når der kommer ændringer fra selskaberne.

Alle lønkroner er baseret på faktisk indlæste vagtplaner. Det er de, fordi det er muligt at estimere, hvor omkostningerne nogenlunde ender, og der lægges en overhead ind på 25 %. Overheaden er for at tage hensyn til ferie, sygdom og aktiviteter som møder, kurser osv. Der arbejdes dermed med praktisk kapacitet, hvor overheaden anvendes til at tage højde for ikke-produktiv tid. Dette skyldes, at det i praksis ikke er muligt for medarbejdere at arbejde med 100 % effektivitet i hele deres arbejdstid, hvorfor teoretisk kapacitet ikke er realistisk at anvende. (Bilag 1)

Peter Pagh Kristensen forklarer, at overhead anvendes, fordi en del af tiden naturligt går til ferie, sygdom og øvrige aktiviteter (Bilag 1). Overhead er således en praktisk løsning, som overordnet er generaliserende, men som gør det muligt at udarbejde budgetter og planlægge kapaciteten fremadrettet. Anvendelsen af en fast overheadprocent er dog en forenkling, som kan reducere modellens præcision.

I henhold til ABC-teorien bør ubenyttet kapacitet ikke fordeles på omkostningsobjekterne, da dette vil medføre en overvurdering af enhedsomkostningerne. I stedet bør denne identificeres særskilt som et udtryk for ineffektiv kapacitetsudnyttelse. (Bukh & Israelsen, 2004)

Der afregnes efter faktiske omkostninger og ikke et acontobeløb. Afregningen sker på baggrund af månedens kaldstal fordelt på de forskellige trafikselskaber. Der foretages løbende efterreguleringer i løbet af året, hvilket gør det muligt at reagere på afvigelser. Peter Pagh Kristensen påpeger, at en fast aconto afregning kan medføre, at afvigelser ikke opdages rettidigt, og at der dermed ikke bliver taget stilling til årsagerne. (Bilag 1)

Peter Pagh Kristensen blev også spurgt ind til, hvordan der arbejdes med ubenyttet kapacitet. Han forklarer, at data fra telefonisystemet og vagtplanssystemet anvendes til at optimere vagtplanlægningen og dermed kapacitetsudnyttelsen. Det er muligt at analysere, hvor stor en andel af tiden medarbejderne er aktive i kald, og hvor meget tid der går med ventetid, som kan betragtes som spildtid. På baggrund af disse data og overholdelse af vagtplaner sker der løbende justeringer i planlægningen. (Bilag 1)

Det bemærkes dog, at der er begrænsninger i fleksibiliteten, da medarbejdere skal kende deres vagtplan seks uger frem. Samtidig anerkendes det, at fuld kapacitetsudnyttelse ikke er mulig i praksis. Derfor anvendes overheaden på 25 % som en tilnærmelse til den praktiske kapacitet. For at reducere ubenyttet kapacitet anvendes desuden en Excel-model, hvor forventet kaldsmængde kan justeres, og bemanningen tilpasses herefter. (Bilag 1)

Peter Pagh Kristensen understreger, at det er vigtigt løbende at forholde sig til ubenyttet kapacitet, da lønomkostninger udgør størstedelen af callcenterets samlede omkostninger. (Bilag 1)

Ved større beslutninger inddrages alle trafikskaber, mens NT har det overordnede ansvar for den daglige drift (Bilag 1).

Dette designvalg vurderes overordnet at opfylde den teoretiske tankegang.

6.3. Hvordan anvendes modellen i praksis?

Alt kaldsdata som Peter Pagh Kristensen bruger til sin ABC-fordelinger, bliver også brugt til at sætte et serviceniveau, som er et centralt fokuspunkt i den daglige drift i Callcenteret. Serviceniveauet fungerer i praksis som et styringsredskab for aktivitetsniveauet, idet det er med til at bestemme, hvor mange kald, der skal håndteres inden for en given tidsramme. Da antal kald er den centrale cost-driver i ABC-modellen, skaber dette en direkte sammenhæng mellem den operationelle styring og omkostningsfordelingen.

Dette serviceniveau sammenholdt med kaldsdata anvendes til at analysere, hvor mange medarbejdere, der skal være på arbejde for at opretholde det ønskede niveau, men også til løbende at omstrukturere bemanningen og fordele medarbejdere på andre opgaver i callcenteret. Det er her meget vigtigt at ændre i betalingskoderne, da disse danner grundlaget for fordelingen af lønomkostninger i ABC-modellen. Hvis ikke disse er ændret, vil lønomkostningerne blive fordelt forkert. (Bilag 2)

Sammenhængen mellem hvordan ABC-modellen anvendes, og hvordan beslutninger træffes i hverdagen, er baseret på interview med Pia Næsselund Davidsen, som tidligere har været strategisk rådgiver i NT, og nu er ansat som Supervisor. Pia N. Davidsen har været med til opbygningen af modellen fra starten, hvor opgaven har bestået i at få modellen til at fungere i praksis, og har derfor indgående kendskab til modellens anvendelse i praksis. Pia N. Davidsen har tidligere været ansat i Flex Danmark, som havde ansvaret for det fælles callcenter før trafikskaberne hjemtog driften. (Bilag 2).

I relation til modellen består hendes rolle i at planlægge bemanningen ud fra historiske kaldsdata sammenholdt med forecast. På baggrund af data vurderes det, hvor mange kald en medarbejder forventes at kunne håndtere pr. time, og ud fra dette hvor mange medarbejdere der skal være på arbejde i de forskellige tidsrum. Sammenhængen i kaldsdata danner grundlaget for både vagtplanlægningen

og det forventede forbrug af lønkroner, hvilket viser en direkte kobling mellem aktivitetsniveau og ressourceforbrug i ABC-modellen. (Bilag 2)

I Flex Danmark arbejdede man med et serviceniveau, som målsætning. Serviceniveauet er opdelt i farvekategorierne rød, gul og grøn. Målet er, at man skal tage 80 % kaldene inden for 120 sekunder. Rød betyder, at man har et niveau på 75 % eller under, gul er et niveau på 75% - 79% og grøn er 79% og over. Selvom målet ikke er indarbejdet i aftalen i dag, anvendes det stadig som et internt styringsredskab. Serviceniveauet bruges til at justere kapaciteten ift. at tilføje eller reducere bemanning an på om niveauet er for højt eller lavt. (Bilag 2)

Der er løbende tilpasning af kapaciteten i forhold til aktivitetsniveauet, hvilket er centralt i ABC, hvor det er vigtigt at minimere ubenyttet kapacitet uden at gå på kompromis med serviceniveauet. Hvis bemanningen er for lav, vil det føre til et fald i serviceniveauet, mens for høj bemanning kan det føre til for høj kapacitet, hvilket medfører ubenyttet kapacitet. (Bilag 2) Begge dele har direkte betydning for lønomkostningerne, og dermed den beregnede enhedsomkostning pr. kald på 30,31 kr. Ændringer i bemanningen vil derfor også påvirke denne gennemsnitspris, da den er baseret på forholdet mellem samlede lønomkostninger og antal kald.

I den daglig drift bruges serviceniveauet som et styringsredskab, til at vurdere om man skal rykke rundt på medarbejderne ift. opgaver, eller om man kan sende nogle tidligere hjem. (bilag 2) Da serviceniveauet ikke er formaliseret som et fælles aftalt mål, kan der opstå forvirring blandt både medarbejdere og ledelse. Der arbejdes efter serviceniveauet i praksis, men uden det er skrevet i samarbejdsaftalen.

Den helt store udfordring er, at der arbejdes med mennesker som ressourcer. Så det handler om at finde en balancegang mellem fakta og følelser, når der skal træffes beslutninger. Det giver anledning til noget refleksion om hvor nemt det her serviceniveau er at arbejde efter. Pia N. Davidsen opfatter det som tydeligt og nemt, men er også sikker på medarbejdere har en anden opfattelse. En af hendes tanker er, at det kræver man har noget indsigt og viden om hvorfor man arbejder efter det. Det er også her, at en balancegang mellem fakta og følelser især er noget man skal arbejde med, fordi det for medarbejderne godt kan føles som om der er travlt, men ud fra kaldsdata og serviceniveauet ikke er det. Et af eksemplerne som Pia nævner er serviceniveauet kan være højt (over 80 %) hen over måneden, hvilket økonomisk set indikerer overkapacitet, men medarbejderne kan stadig føle og opleve travlhed i kortere perioder. Når situationen er at serviceniveauet er for højt, kan ledelsen vælge ikke

at tilkalde ekstra medarbejdere ved fx sygdom, hvilket ud fra data giver god mening, men opleves anderledes af medarbejderne. (Bilag 2)

Det giver en klar begrænsning ved datadrevne modeller som ABC, idet modellen ikke tager højde for medarbejdernes subjektive oplevelse af arbejdspress, men alene baserer sig på kvantitative data. Det understreger behovet for at kombinere data med ledelsesmæssig vurdering og erfaring i beslutningsprocessen.

Derfor er der både en kommunikations- og forståelsesopgave i organisationen, hvor ledelsen skal forklare baggrunden for beslutninger, og medarbejderne skal have indsigt i de data, der ligger til grund for dem. (Bilag 2) Hvis ikke medarbejderne forstår beslutningen, giver det dårlig stemning og trivsel. Serviceniveauet gør det nemmere at levere en god service, men er også med til at træffe de rette beslutninger, fordi alle beslutninger har en økonomisk påvirkning. (Bilag 2)

Ifølge artikler om datadrevet ledelse er det vigtigt at finde en balance mellem kvantitative data og kvalitative vurderinger. Data giver et godt grundlag for beslutninger, og gør det muligt at måle udvikling, men det må ikke stå alene, da det kan føre til, at medarbejderperspektivet overses. Ifølge en artikel fra Børsen skal man finde en balance mellem at inddrage datamateriale, men også almindelige ledelsesovervejelser til at træffe beslutninger. Det anerkendes at man skal have en balancegang mellem data og følelser, men som leder også skal træffe nogle beslutninger baseret på data, da det giver et fundament for at træffe beslutninger. (Bäckström & Kjeldsen, 2019) Det betyder også, at man i den daglige ledelse i callcenteret har forståelsen for, at data er det, der danner et godt grundlag for at træffe de rette beslutninger, samtidig er man også klar over at nogle beslutninger også kræver den rette mavefornemmelse.

En artikel fra Lederweb fortæller om fordele og ulemper ved datadreven ledelse. Som ledelse skal man være opmærksom på, at man ikke kun bruger data til at lede med, og derfor vil komme til at se bort fra den kvalitative viden i form af fortællinger fra medarbejderne eller erfaring. Som ledelse skal man også være opmærksom på, at data ikke bliver brugt til at nedtone problematikker som medarbejderne giver udtryk for. Det er vigtigt, at man som leder har et syn på, at mennesker ikke reagerer på tal, men på mening. Medarbejdere skal forstå meningen med en beslutning. Fordelen ved at bruge data som et styringsværktøj, er at man som leder kan måle på om man er på rette vej, og man kan gøre det mere synligt ud fra data. (Wiedemann, 2021)

I bund og grund er data en rigtig god måde at træffe beslutninger ud fra, men det er også vigtigt at man ikke kun beslutter ud fra data. Pia N. Davidsen fortæller i interviewet, at der aldrig kun træffes beslutninger ud fra følelser. Der skal også være noget fakta fra data, men at man også bruger sin ledelsesmæssige erfaring og mavefornemmelse, når der skal besluttes noget. Den måde at træffe beslutninger på hænger godt sammen med de to artikler. (Bilag 2)

Noget af det, der kan justeres i den daglige drift af serviceniveauet, er ifølge Pia N. Davidsen at få målet indskrevet i samarbejdsaftalen. Dette skyldes, at serviceniveauet allerede anvendes som et centralt styringsredskab og inddrages af trafikskaberne, når der stilles spørgsmål til sammenhængen mellem økonomi og service. Manglen på et formelt fastlagt mål kan gøre det vanskeligt at forklare, hvorfor der tilføres flere ressourcer, da der ikke findes et klart referencepunkt at vurdere behovet ud fra. Dette kan skabe usikkerhed hos trafikskaberne, som kan have svært ved at forstå, hvorfor deres omkostninger stiger. Samtidig bruges der unødige ressourcer på at redegøre for beslutninger, som i praksis allerede baserer sig på et udefineret serviceniveau, der stammer fra tidligere praksis i Flex Danmark (Bilag 2).

Pia N. Davidsen pointerer desuden, at fraværet af et formelt mål kan medføre, at man i praksis kommer til at styre uden et klart grundlag. Da serviceniveauet allerede anvendes aktivt i driften, vil det derfor være hensigtsmæssigt at få det formaliseret i samarbejdsaftalen, så der skabes større gennemsigthed og en fælles forståelse på tværs af trafikskaberne. (Bilag 2)

Konklusionen er i praksis, at ABC-modellen ikke kun bruges til omkostningsfordeling, men også som et vigtigt styringsredskab i den daglige drift. Modellen skaber en tydelig sammenhæng mellem aktivitetsniveau, kapacitet og omkostninger, men i praksis er der også ledelsesmæssige vurderinger og hensyn til medarbejdernes oplevelse som tages i betragtning. Dette fortæller, at modellen som beslutningsgrundlag ikke kan styre callcenteret alene, men er et godt grundlag for beslutningstagning.

6.4. I hvilket omfang udnyttes modellen, og hvilke muligheder findes der for at optimere modellens anvendelse?

Den nuværende ABC-model anvendes i en meget simpel form, hvor løn fordeles direkte på aktiviteter. Alle andre omkostninger fordeles ikke efter ABC-principperne. Dette indebærer, at modellen ikke udnyttes fuldt ud i forhold til de teoretiske principper bag ABC, hvor omkostninger ideelt set bør fordeles ud fra en klar årsagsvirkningssammenhæng. Omkostningsobjekterne bliver fordelt efter antal

kald, hvilket gør at modellen også bliver meget simpel, og er mere over i en traditionel Full Cost model, hvor man fordeler efter volumen og antager kald er ens. Det er imod principperne for ABC. Her vil det give mening at gå ind og kigge på varighed. Det vil derfor være oplagt at kigge på, om der er nogle ressourcer, som vil være mulige at kunne fordele efter ABC-principperne, og tilføje til hvordan modellen kan se ud. (Bukh & Israelsen, 2004)

For at imødekomme principperne for ABC, vil lønressourcen nu blive fordelt ud fra en varighedsdriver i stedet for en transaktionsdriver, som er den måde der i dag bliver fordelt omkostninger. Det betyder at omkostningerne, derfor vil blive fordelt efter det faktiske tidsforbrug i aktiviteterne, og det giver en mere præcis omkostningsfordeling. Nedenstående beregninger er baseret på antagelser for hvor lang tid kald tager, da der i dag ikke bruges dette data som en del af kaldsdata. Det antages der i Bestilling på de 108.276 kald er to slags kald, som har en varighed på 2 minutter og 5 minutter, hvor kaldene på 2 minutter er 40 % af kaldene og 5 minutters kaldene er 60% af samlede bestillingskald. I Trafikstyring antages det at der er 2 slags kald med varighed på 1 minutter og 3 minutter. Med udgangspunkt i den samlede kaldsmængde på 212.242 i Trafikstyring er 30 % af kaldene 1 minut og 70 % af kaldene er 3 minutter. (Bilag 3)

Fordelen ved at anvende varighedsdriveren medfører, at omkostningerne fordeles mere præcist, da der tages højde for forskelle i ressourceforbrug mellem korte og lange kald. Dette giver et mere retvisende billede af, hvilke kaldstyper, der er mest ressourcekrævende. (Bukh & Israelsen, 2004)

En ulempe ved at anvende transaktionsdriver (antal kald) er at det antages, at alle kald er lige ressourcekrævende. Dette vil føre til en skævvridning af omkostningerne, når der i praksis er variation i kalds varighed.

Kald Bestilling:	108.276	Kald Trafikstyring:	212.242
2 minutter	43.310	1 minut	63.673
5 minutter	64.966	3 minutter	148.569
Kald i alt	320.518		
Ressourcepulje:	Lønomkostninger i alt	9.713.547 kr.	
Ressource Costdriver:	Bestilling fylder	34%	Trafikstyring fylder 66%
Aktiviteter:	Bestilling:	3.205.471 kr.	Trafikstyring 6.508.076 kr.
Aktivitetens Cost-driver:		Varighedsdriver	
	Bestilling:		Trafikstyring:
	2 min * 43.310 kald =	86.621	1 min * 63.673 kald = 63.673
	5 min * 64.966 kald =	324.828	3 min * 148.569 kald = 445.708
	Samlet minutter for bestillingskald i alt:	411.449	Samlet minutter for Trafikstyringskald i alt: 509.381
	Omkostning pr. minut Bestilling	7,8 kr.	Omkostning pr. minut Trafikstyring 12,8 kr.
Omkostningsobjekt:	Lønomkostning pr.kald på 2 minutter i bestilling:	15,6 kr.	Lønomkostning pr.kald på 1 minut i Trafikstyring: 12,8 kr.
	Lønomkostning pr.kald på 5 minutter i bestilling:	39,0 kr.	Lønomkostning pr.kald på 3 minutter i Trafikstyring: 38,3 kr.
	Lønomkostning i alt 2 minutters kald	674.836 kr.	Lønomkostning i alt 1 minutters kald 813.510 kr.
	Lønomkostning i alt 5 minutters kald	2.530.635 kr.	Lønomkostning i alt 3 minutters kald 5.694.567 kr.

Tabel 2: Lønomkostninger fordelt efter ABC med varighedsdriver.

Alle tal er baseret på budget 2026 (Bilag 3)

Ud fra beregningerne kan det ses, at omkostningen pr. minut koster 7,8 kr. på et Bestillingskald og 12,8 kr. pr. minut i Trafikstyring. Omkostningen er højere i Trafikstyring end i Bestilling, hvilket indikerer at de minutter som anvendes i Trafikstyring er dyrere og forbruger flere ressourcer sammenlignet med Bestilling. (Bilag 3)

Det er blevet nævnt i interview, at Supervisorer er ansat på enten Bestilling eller Trafikstyring, men disse omkostninger behandles som fællesomkostninger i dag. (Bilag 1) Det er derfor oplagt at man laver fordeling ud på aktiviteterne, da man ved de er ansat på en af afdelingerne. For at optimere her vil aktiviteterne være det samme, Bestilling og Trafikstyring, som er nævnt tidligere, men på modellen vil der blive tilføjet en ressource som er Supervisor.

Fordelen ved at optimere modellen til at fordele Supervisor, vil være at omkostninger bliver fordelt ud på aktiviteten, og dermed vil få en mere præcis fordeling af hvad det koster at drive callcenteret i fællestid. En anden fordel er også, at det bliver synliggjort, hvilken af aktiviteterne som kræver mest tid på supervisorudvalget, og omkostningerne bliver derfor forskellige, og man kan ud fra dette følge med i om man kan effektivisere på nogen måde. For at gøre fordelingen af supervisor så præcis som muligt, giver det mening at anvende varighedsdriveren. Det giver en mere præcis fordeling, som også er blevet brugt i fordelingen af lønressourcer ovenover. Ulempen er nemlig ved at fordele supervisor ud fra samme cost-driver, som der bliver brugt i dag til at fordele løn til aktiviteterne, vil være at alle

kald koster det samme, og det vil give en mindre præcis fordeling. Hvis det ikke er muligt at bruge tid som cost-driver kan antal kald bruges, det vil bare give en mindre præcis fordeling som man skal have med i betragtningen. (Bukh & Israelsen, 2004)

Ressourcepulje:	Supervisoromkostninger i alt	2.190.715 kr.		
Ressource Costdriver:	Bestilling fylder	34%	Trafikstyring fylder	66%
Aktiviteter:	Bestilling:	722.936 kr.	Trafikstyring	1.467.779 kr.
Aktivitets Cost-driver:		Varighedsdriver		
	Bestilling:		Trafikstyring:	
	2 min * 43.310 kald =	86.621	1 min * 63.673 kald =	63.673
	5 min * 64.966 kald =	324.828	3 min * 148.569 kald =	445.708
	Samlet minutter for bestillingskald i alt:	411.449	Samlet minutter for Trafikstyringskald i alt:	509.381
	Omkostning pr. minut Bestilling	1,8 kr.	Omkostning pr. minut Trafikstyring	2,9 kr.
Omkostningsobjekt:	Supervisoromkostning pr.kald på 2 minutter i bestilling:	3,5 kr.	Supervisoromkostning pr.kald på 1 minut i Trafikstyring:	2,9 kr.
	Supervisoromkostning pr.kald på 5 minutter i bestilling:	8,8 kr.	Supervisoromkostning pr.kald på 3 minutter i Trafikstyring:	8,6 kr.
	Supervisoromkostning i alt 2 minutters kald	152.197 kr.	Supervisoromkostning i alt 1 minutters kald	183.472 kr.
	Supervisoromkostning i alt 5 minutters kald	570.739 kr.	Supervisoromkostning i alt 3 minutters kald	1.284.307 kr.

Tabel 3: Supervisoromkostninger fordelt efter ABC. Alle tal er baseret på budget 2026 (Bilag 3)

Ved dette eksempel antages det, at 60 % af hele supervisoromkostningen er til kald i fællestid. Ressourcepuljen er derfor 60 % af den samlede omkostning. Det kan ud fra fordelingen ses at Supervisoromkostning pr. minut pr. bestillingskald koster 1,8 kr., og på Trafikstyring koster det 2,9 kr. Supervisoromkostningen ses ligesom med eksemplet af lønomkostningen, at omkostningen pr. minut er højere i Trafikstyring end i Bestilling, hvilket også indikerer at de minutter som anvendes i Trafikstyring er dyrere og forbruger flere ressourcer sammenlignet med Bestilling. (Bilag 3)

Det er også muligt at optimere modellen ved at tilføje lokaler som en ressource. Igen er aktiviteterne ikke ændret på, og ved lokaler er det beregnet ud fra:

Aktiviteters kald / kald i alt

Bestilling fylder 34% af kaldene som medarbejderne tager, og Trafikstyring fylder 66 % af kaldene som bruges til at fordele ressourcen til aktiviteterne. Det vil sige at man kigger på hvor mange medarbejdere som er på arbejde fra de to aktiviteter og fordeler omkostningen ud fra dette. (Bilag 3)

Fordelen ved at bruge lokale som ressource er, at det kan give et mere retvisende billede med en mere præcis fordeling ud fra medarbejdere, som bruger pladsen mod aktiviteterne. Det vil også være med til at give et bedre beslutningsgrundlag til at se, hvordan aktiviteterne fylder og kan optimere pladsen

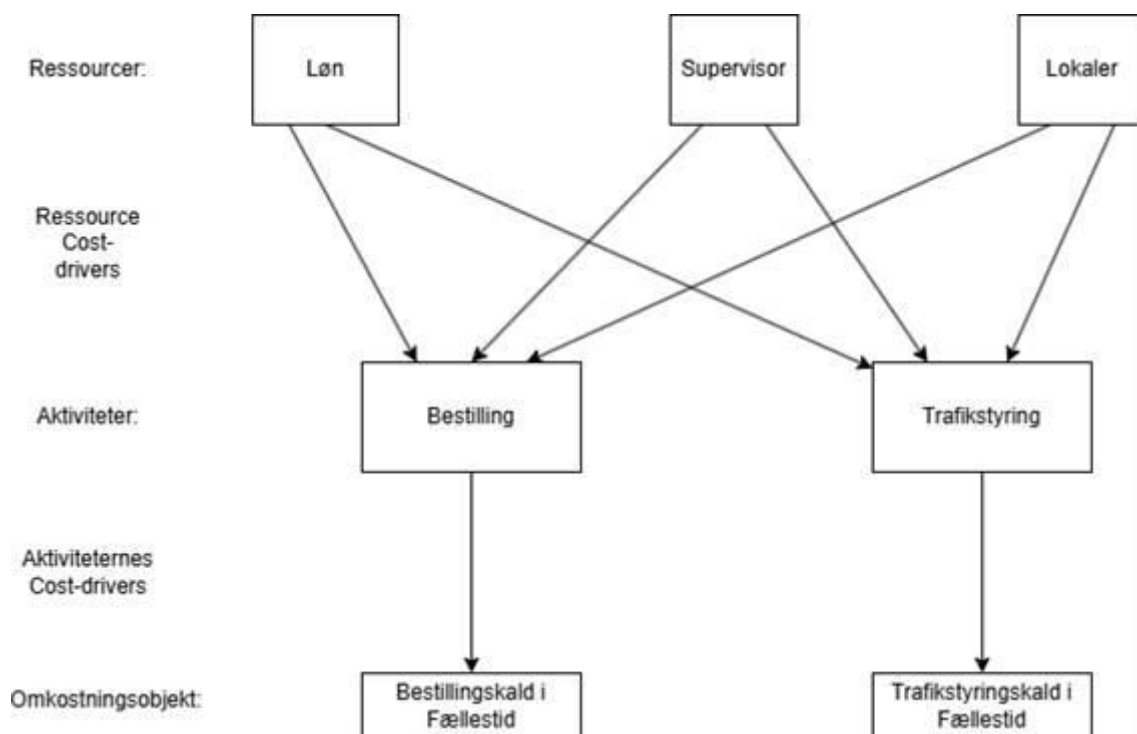
i lokalet. Ulempen ved at fordele lokaleomkostningen på aktiviteter er, at man skal have for øje at omkostningen for lokaler ikke ændrer sig ud fra antal kald eller antal medarbejdere på arbejde. Omkostningen til lokaler vil være den samme året rundt, uanset hvor mange der er på arbejde, men den vil kunne vise hvilken aktivitet som trækker mest på lokaleressourcen. (Bilag 3)

Ressourcepulje:	Lokaleomkostninger i alt	616.462 kr.		
Ressource Costdriver:	Bestilling fylder	34%	Trafikstyring fylder	66%
Aktiviteter:	Bestilling:	208.251 kr.	Trafikstyring	408.212 kr.
Aktivets Cost-driver:		Transaktionsdriver		
	Bestilling:		Trafikstyring:	
	2 min * 43.310 kald =	86.621	1 min * 63.673 kald =	63.673
	5 min * 64.966 kald =	324.828	3 min * 148.569 kald =	445.708
	Samlet minutter for bestillingskald i alt:	411.449	Samlet minutter for Trafikstyringskald i alt:	509.381
	Omkostning pr. minut Bestilling	0,51 kr.	Omkostning pr. minut Trafikstyring	0,80 kr.
Omkostningsobjekt:	Lokaleomkostning pr.kald på 2 minutter i bestilling:	1,01 kr.	Lokaleomkostning pr.kald på 1 minut i Trafikstyring:	0,80 kr.
	Lokaleomkostning pr.kald på 5 minutter i bestilling:	2,53 kr.	Lokaleomkostning pr.kald på 3 minutter i Trafikstyring:	2,40 kr.
		3,54 kr.		3,21 kr.
	Lokaleomkostning i alt 2 minutters kald	43.842 kr.	Lokaleomkostning i alt 1 minutters kald	51.026 kr.
	Lokaleomkostning i alt 5 minutters kald	164.408 kr.	Lokaleomkostning i alt 3 minutters kald	357.185 kr.

Tabel 4: Lokaleomkostninger fordelt efter ABC. Alle tal er baseret på budget 2026 (Bilag 3)

Det kan ses at Trafikstyring bruger mest fysisk kapacitet, hvilket også viser at de optager mere plads i lokalet. Det er også derfor deres omkostningsandel er størst.

ABC-Modellen vil derfor nu komme til at se sådan ud:



Figur 7: Opdateret ABC-model

Der kan nu beregnes hvad et kald vil koste for de forskellige aktiviteter, når man fordeler Løn-, Supervisor- og lokaleomkostninger efter ABC. Ud fra overstående ændringer vil kald i Bestilling koste 10,1 kr. pr. minut. og et kald i Trafikstyring koste 16,5 kr. pr. minut:

	1 kald i alt koster:	Alle kald i alt koster
Bestillingskald pr. minut	10,1 kr.	4.136.657 kr.
Trafikstyringskald pr. minut	16,5 kr.	8.384.067 kr.

Tabel 5: Minutprisen pr. kald og samlet pris for alle kald fordelt på aktiviteter. Alle tal er baseret på budget 2026 (Bilag 3)

Forenklingen i modellen bliver meget tydelig, når der bliver inddraget flere ressourcer på aktiviteterne. Før flere ressourcer blev tilføjet var enhedsomkostningerne 30,31 kr., da man har antaget at alle kald tager samme tid, og når der tilføjes flere ressourcer og de fordeles mere sammenhængende, ses der også en ændring i enhedsomkostningerne, hvor et Bestillingskald nu vil koste 10,1 kr. pr. minut og et Trafikstyringskald vil koste 16,5 kr. i minuttet. Stigningen i enhedsomkostningerne indikerer, at modellen der i dag anvendes, undervurderer de reelle omkostninger, og muligvis ikke fanger forskelle i ressourceforbruget mellem aktiviteterne.

Derfor opstår der også en problemstilling i forhold til balancen mellem præcision og anvendelighed. Desto mere detaljeret modellen er med flere ressourcer og mere komplekse cost-drivers, desto mere præcision gives og et bedre grundlag for analyse og beslutningstagning. Men det vil omvendt også øge kompleksiteten, og stille et større krav til dataindsamling og vedligeholdelse. Det vil i praksis mindske anvendeligheden af modellen, især i den daglige drift, hvor den skal være nem at arbejde med. En mere præcis model vil skabe værdi ved strategiske beslutninger, hvor modellen i dag i højere grad understøtter den daglige drift. (Bukh & Israelsen, 2004)

Af denne grund kan det derfor argumenteres, at den nuværende model er et bevidst kompromis mellem teoretisk korrekthed og praktisk anvendelighed. Modellen er tilstrækkelig præcis til overordnet styring og fordeling af omkostninger, men mindre egnet til detaljeret analyse af ressourceforbrug. En mulig løsning kan være at anvende en mere simpel model i den daglige drift og en mere detaljeret model til analyseformål.

Ved ændringer i opbygningen af modellen, vil det også kunne påvirke sammenhængen mellem omkostninger og serviceniveau, da en mere præcis fordeling kan synliggøre de økonomiske konsekvenser af at opretholde serviceniveauet. Det sker nemlig fordi prisen pr. kald stiger ved at fordele flere ressourcer til aktiviteterne, og det betyder at prisen for at holde serviceniveauet stiger, selvom det er samme antal kald og serviceniveau man bruger i begge modeller. Dette indebærer, at den samlede omkostning ved at opretholde serviceniveauet fremstår højere i den mere detaljerede model, hvilket giver et mere retvisende billede af de faktiske ressourcer, der anvendes.

Samlet set udnyttes modellen således ikke fuldt ud i forhold til ABC-teorien. Når der kun bliver fordelt lønomkostninger efter ABC-principperne, bliver modellens præcision reduceret. Det vigtige ved ABC er, at det er en model, man tilpasser til sin virksomhed, og der ikke findes en løsning som passer til alle. Så for trafikskaberne er den nuværende model tilpasset de praktiske hensyn, der er taget i forbindelse med implementering og drift af modellen. Det er derfor vigtigt at have i tankerne, at det at optimere ikke alene bør fokusere på øget præcision, men også tage højde for modellens anvendelighed i praksis. (Bukh & Israelsen, 2004)

I dag anvendes ABC-principperne til at fordele omkostningerne til trafikskaberne. (Bilag 1) I praksis sker dette dog kun i begrænset omfang, da modellen er blevet tilpasset for at gøre den mere anvendelig. Disse tilpasninger betyder, at den teoretiske ABC-tilgang delvist tilsidesættes.

I stedet minder modellen i højere grad om en Full Cost metode, hvor alle omkostninger fordeles samlet, da det kun er lønomkostningen som fordeles ud til aktiviteterne. Når omkostningerne viderefordeles til trafikskaberne, sker det ved hjælp af fordelingsnøgler fx baseret på antal kald. Trafikskaberne fungerer i denne sammenhæng som kunder for ydelsen. (Bilag 1)

7. Konklusion

I dette projekt er der blevet undersøgt, hvordan trafikskaberne anvender omkostningsallokering til at fordele omkostningerne med. Det er blevet undersøgt på baggrund af problemformuleringen: ”Hvordan er omkostningsallokering anvendt i Trafikskabernes callcenter?”, og der kan nu konkluderes hvordan.

Til at starte med er der blevet undersøgt, hvordan der i dag omkostningsallokeres. Grundlæggende anvendes der en aktivitetsbaseret omkostningsmodel (ABC) til at fordele omkostninger med, og på baggrund af dette, er der blevet brugt de 6 designvalg til at analysere om trafikskaberne opfylder kravene for ABC. Det kan ud fra de 6 designvalg konkluderes, at den overordnet tankegang er efter ABC, men ikke i fuldt omfang. Der er defineret aktiviteter som Bestilling og Trafikstyring. Det er primært på ressourcepuljerne, hvor der i ABC-tilgangen vil være mange forskellige, men i modellen er der kun en ressource, løn, som fordeles på aktiviteterne. Til at fordele lønomkostningerne til aktiviteterne anvendes procentandelen af kald til henholdsvis Bestilling og Trafikstyring som cost-driver. Bestilling fylder 34 % og Trafikstyring fylder 66 %. Der er to omkostningsobjekter – Bestillingskald i Fællestid og Trafikstyringskald i Fællestid. Der anvendes transaktionsdrivere til at fordele omkostningen videre fra aktiviteterne til omkostningsobjekterne. Det kan på baggrund af analysen konkluderes at prisen pr. kald er 30,31 kr. og den er ens på begge aktiviteter, da der anvendes transaktionsdrivere. På baggrund af dette opstår der en simplificeret model, som i praksis ligger mellem en egentlig ABC-model og en mere traditionel Full Cost model.

Med udgangspunkt i analysen kan det konkluderes, at modellen ikke kun bruges som et værktøj til at fordele omkostninger præcist, men også er et vigtigt ledelsesværktøj i den daglige drift af callcenteret. Her er det især kaldsdata og serviceniveau, der anvendes til vagtplanlægning, kapacitetsstyring og beslutninger om bemanning. Der kan derfor ses en sammenhæng mellem kald, kapacitet og omkostninger. Data er enormt vigtigt for at træffe beslutninger, men det er også vigtigt, at der i hverdagen ikke kun anvendes datadrevet styring, men at ledelsesmæssige vurderinger og erfaring, samt medarbejdernes oplevelse af arbejdspress også er en vigtig rolle i beslutningsprocesserne, når der skal tages

beslutninger mellem kapacitet og omkostninger. Konklusionen er derfor, at der skal være balance mellem kvantitative data og kvalitative vurderinger.

Det kan ud fra analysen af de 6 designvalg konkluderes at modellen kan optimeres til en mere præcis fordeling af omkostninger til aktiviteterne. Supervisor- og lokaleomkostninger kan tilføjes som ressourcer, da de i dag trækker på begge aktiviteter. Der anvendes samme ressource cost-drivere til at fordele ressourcepuljerne til aktiviteterne som ved lønressourcen. Men ved at anvende varighedsdrivere frem for transaktionsdrivere til at fordele fra aktiviteter til omkostningsobjekter fås en mere præcis fordeling. Jo flere ressourcepuljer som kan fordeles til aktiviteter, desto mere præcise omkostningsfordelinger. Som nævnt tidligere fordeles lønressourcen allerede efter ABC, men ud fra analyse kan denne optimeres ved at anvende varighedsdrivere i form af tid pr. kald.

Ud fra de tre optimeringer kan det nu konkluderes at et kald i Bestilling koster 10,1 kr. pr. minut og et kald i Trafikstyring koster 16,5 kr. pr. minut. Beregningerne viser, at dette vil ændre enhedsomkostningerne væsentligt og synliggøre forskelle mellem aktiviteterne Bestilling og Trafikstyring. En mere detaljeret model vil dermed øge præcisionen og skabe et bedre beslutningsgrundlag.

Den endelige konklusion er derfor at der i den nuværende model kan laves optimeringer, som vil give mere præcise fordelinger. Men det er også vigtigt at have med, at desto mere detaljeret modellen bliver, desto større bliver kravene til dataindsamling, vedligeholdelse og administration. Den nuværende model er derfor et bevidst kompromis mellem teoretisk korrekthed og praktisk anvendelighed. Modellen er tilstrækkelig præcis til den daglige drift og overordnede omkostningsfordeling, men mindre egnet til dybdegående analyser af ressourceforbrug.

8. Perspektivering

Projektets analyse vil have givet et endnu mere realistisk og præcist billede af omkostningerne ved at håndtere et kald, hvis der havde været adgang til mere detaljerede data ift. kaldslængder. I projektet er der anvendt antagelser omkring kalds varighed og fordeling mellem forskellige kaldstyper, hvilket betyder, at beregningerne kun giver et estimat af de faktiske omkostninger. Hvis der havde været adgang til detaljerede kaldsdata med oplysninger om den præcise varighed på alle kald, ville det have været muligt at beregne en mere retvisende omkostning pr. minut og dermed skabe en mere præcis ABC-model.

Mere detaljerede data ville samtidig give trafikselskaberne et bedre grundlag for at analysere, hvor meget tid der bruges på de forskellige aktiviteter i callcenteret. Dette ville gøre det muligt at identificere, hvilke typer kald og aktiviteter der er mest ressourcekrævende, og hvor der eventuelt findes muligheder for effektivisering eller bedre kapacitetsstyring. En mere detaljeret registrering af tidsforbruget ville også kunne styrke sammenhængen mellem ressourceforbrug og omkostningsfordeling, da omkostningerne i højere grad ville blive fordelt efter det faktiske tidsforbrug frem for generelle fordelingsnøgler.

Et andet relevant perspektiv er udviklingen inden for kunstig intelligens (AI) og automatisering i callcenterdriften. (Bilag 1) Måske chatbotter og AI-baserede løsninger kan være med til at håndtere simple kundehenvendelser, hvilket potentielt kan være med til at reducere antallet af telefoniske kald og ændre ressourceforbruget i callcenteret. På længere sigt kan det også få betydning for ABC-modellen, da aktivitetsniveauet og cost-driverne vil ændre sig. Hvis en større andel af henvendelserne håndteres automatisk, kan det påvirke både bemandingsbehov, kapacitetsudnyttelse og omkostningsfordeling. AI og automatisering kan derfor blive et vigtigt element i fremtidige økonomiske og strategiske beslutninger i driften af callcenteret.

9. Litteraturliste

Bukh, P. D., Gormsen, P., & Johansen, M. R. (2. april 2000). Activity Based Costing i en Balanced Scorecard virksomhed. s. 8.

Bukh, P., & Israelsen, P. (2004). *Activity Based Costing - Dansk økonomistyring under forvandling*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Bäckström, S. S., & Kjeldsen, S. W. (20. september 2019). *Datainformeret ledelse - Fem opmærksomhedspunkter, når du bruger data til at træffe beslutninger*. Hentet fra Børsen: <https://lead.eu/wp-content/uploads/2019/09/Datainformeret-ledelse-%E2%80%93-fem-opm%C3%A6rksomhedspunkter-na%CC%8A-du-bruger-data-til-at-tr%C3%A6ffe-beslutninger.pdf>

Dansk Industri. (Marts 2025). *Analyser*. Hentet fra Vi undervurderer kollektiv transport - og det koster os dyrt: <https://www.danskindustri.dk/brancher/di->

transport/analysearkiv/brancheanalyser/205/vi-undervurderer-kollektiv-transport--og-det-koster-os-dyrt/

- Gaardhøj, L., & Christiansen, S. (2026). Sundhedsreform kan ikke finansieres med færre busser og dårligere drikkevand. *Jyllands-Posten*.
- Hoffmann, C. P. (2019. Marts 2019). *Videnskab DK*. Hentet fra Abduktion: Metoden til at finde den bedste forklaring: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/abduktion-metoden-til-at-finde-den-bedste-forklaring/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Pedersen, S. A. (9. Oktober 2025). *Danmarks Nationalleksikon*. Hentet fra Deduktion: <https://lex.dk/deduktion>
- Retsinformation. (2025). *Bekendtgørelse af lov om kommunal udligning og generelle tilskud til kommuner*. Indenrigs- og Sundhedsministeriet.
- Rohde, C., Seal, W., Mustard, K., Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2025). *Management Accounting - Business decision-making, planning and control*. McGraw-Hill Education (UK) Limited.
- TID. (4. maj 2026). Hentet fra Trafikselskaberne i Danmark: <https://trafikselskaberne.dk/>
- TID. (4. Maj 2026). Hentet fra Trafikselskaberne i Danmark: <https://trafikselskaberne.dk/>
- Wiedemann, F. (1. juli 2021). Datadreven Ledelse: Fordele og ulemper. *Væksthus for ledelse*.
- Aarhus Universitet. (2026). *Metodeguiden* . Hentet fra <https://metodeguiden.au.dk/semistruktureret-interview/?fbclid=IwAR2SrPA90INDh0i-x-VILd67kuygi1HFMR52fMcVbbmRABb1ukeqVEM8KwE>

10. bilag

Bilag 1 – Interview med controller Peter Pagh Kristensen

1. Vil du beskrive modellen og hvordan den opbygget?
2. Hvilke tanker har der været i opbygningen af modellen, og hvilke teoretiske tanker har der lagt til baggrund for modellen?
3. Benyttes der et aktivitetskatalog?
4. Hvem har valgt hvilke aktiviteter som skal indgå? Har det været en projektgruppe, ledelser?
5. Har man sekundære aktiviteter? Hvis ja - hvordan fordeles omkostningerne?
6. Hvor placeres fællesomkostninger i ABC-modellen?
7. Hvordan er aktiviteterne opdelt? Er der underafdelinger som aktiviteterne er delt op på?
8. Hvordan er ansvaret for aktiviteterne delt op? Er der en, der bare har ansvaret eller er det delt op på tværs af trafikselskaberne?
9. Hvad bruges ABC modellen til i NT?
10. Hvordan fordeles ressourceomkostningerne til aktiviteterne? Er det ud fra et gennemsnit?
11. Hvilke type aktivitets cost drivers har i fokus på/anvender? Og hvorfor?
12. Anvendes der faktisk eller budgetteret data til modellen? Hvorfor har I valgt som I har valgt?
13. Hvordan forholder I jer til ubenyttet kapacitet? Er det noget der er fokus på?
14. Hvordan ser du modellen er anderledes i praksis ift. teorien om ABC?

Stine Godiksen Bentsen: Vil du beskrive modellen og hvordan den opbygget?

Peter Pagh Kristensen: Helt grundlæggende er det en model, der omhandler 5 trafikselskaber i et fælles callcenter, hvor vi har NT, hvor callcenteret er fysisk placeret og Movia, Sydtrafik, Midttrafik og Fynbus. Det er så på baggrund af nogle aktiviteter, at vi deler ud, og Det er der, hvor man kan sige, at der kommer et link direkte til Activity Based Costing, fordi det netop er aktiviteter vi er inde og kigge på i modellen.

Men det vi gør, før vi kigger på aktiviteter, er vi nødt til at have noget at dele ud, og derfor går vi ind og definerer de omkostninger eller udgifter om man vil. Det tænker jeg, vi kommer til at bruge lidt i flæng. Om vi kalder det ene eller det andet er ikke så afgørende.

Men vi går ind og definerer nogle puljer af omkostninger, og der har vi nogle såkaldte primære aktiviteter, hvis vi skal blive lidt i Activity Based Costing, hvor vi har vores primære drift inde i callcenteret - altså dem der sidder og tager telefonopkaldet. Der er en primær aktivitet i afdelingen Bestilling, hvor de sidder og tager imod telefonkaldt fra alverdens folk, der vil bestille en flexbil. Og så har vi den anden afdeling Trafikstyring, hvor vognmænd ringer ind, hvis de nu har problemer med at finde en kunde eller andre spørgsmål de måtte have opklaret.

Ud over de to hovedting, så har vi støttefunktioner. Der har vi nogle supervisorer, som er dem, der ligesom understøtter driften inde i callcenteret. Vi har en business controller - Det er mig. Så har vi en datamedarbejder, som sidder med udviklingsopgaver og så videre, en strategisk rådgiver, en vagtplanlægger, noget HR koblet på, og så har vi nogle andele af nogle lederlønne. Det har vi fordi lederne jo giver input til callcenteret løbende, og derfor er der en andel af deres løn, der ligesom også går til den her pulje.

Udover det så har vi øvrige omkostninger, hvor vi har noget IT, lokaler og konsulenter og andre personaleudgifter. Det er sådan set spændet vi har af de udgifter, som senere fordeles. Når vi så har de her udgifter, så går vi ind og kigger på cost-drivere. I og med det er et callcenter, så bruger vi kald som en nøgle. Det er ligesom det, der driver omkostningerne og der af en cost-driver. I forhold til at fordele omkostninger ud på de enkelte selskaber bruger vi indgående kald. Ikke den samlede kaldsmængde, som også har udgående kald. Det gør vi af den grund, at det indgående kald, de er sporbare. Det vil sige, at vi kan se om det er en kunde, der ringer ind til et nummer, der har med Movia at gøre eller Midttrafik og så videre. Så vi kan ligesom sige at der kom x antal kald ind til Midttrafik, og de går så i puljen. Det jeg mener med pulje er at så har vi jo en samlet kaldsmængde og så kan vi se, hvor mange procent udgør hvert selskab så.

Går vi så et skridt yderligere ned, så har vi kaldene. Det er data, vi deler efter. Så kigger vi for at gå tilbage til de primære aktiviteter på bestilling for sig. Det er sådan i det her fælles callcenter at der er nogle tidspunkter på døgnet, hvor alle selskaberne er med i en fælles pulje - De sidder og tager kald for alle sammen, og andre tidspunkter, hvor det kun er NT. Det er altså kun i den tid, hvor det er fælles, at den her model ligesom træder ind. Så det vil sige at det er det vi kalder ”bestillingskald i fællestid”, og derfor lige at gå tilbage til omkostningspuljen, der bruger vi nogle betalerkoder i vores

vagtplan system, som vi egentlig kan se, at de her betalerkoder, der samler vi lønkroner ind. Det bliver puljede i forskellige grupper, og en af de grupper hedder så bestilling i fællestid. Så har vi puljen af udgifter til bestilling i fællestid. Og derfor tager vi så den kaldsmængde, som os er dedikeret indenfor det tidsrum, der hedder bestilling i fællestid, så der er ligesom sammenhæng mellem de udgifter, vi puljer, og det data vi bruger til at fordele det ud. Og det samme gør sig fuldstændig gældende på Trafikstyring, så vi har en hel ens model på begge afdelinger. Der er ikke noget der, der adskiller sig på nogen måde der. Det er 2 nøgler, hvor man kan sige "Bestilling i fællestid" og "Trafikstyring i fællestid".

Så har vi de andre omkostninger, altså blandt andet støttefunktionerne jeg nævnte før, og så de øvrige omkostninger – IT, konsulenter og egentlig resten kan man sige. Der går vi ind og siger det fordeler vi efter den samlede Kaldsmængde, og det vil sige det inkluderer alle kald.

Og det er faktisk også her den eneste finte er. For nu sagde jeg før, at det kun er fællestid, hvor alle er med, og der er tid hvor kun NT er med, men i den samlede kaldsnøgle har vi faktisk ikke kun kald med i fællestid for alle, men kald hele tiden, også alle NT's kald uden for fællestid, og det gør vi af den grund, at når NT belaster callcentret også uden for fælles, så er vi nødt til at sige jamen det skal NT jo så betale for. Sådan relativt til hvor meget de bruger det.

Så man kan sige princippet ved det her med både støttefunktioner og øvrige omkostninger, det er, at vi ikke kan logisk sige hvor meget har Midttrafiks kald belastet konsulenter, så vi kan ikke helt sammenligne der. Så man kan jo egentlig sige, at Det er Sådan en slags fælles omkostninger. Vi kommer lidt tilbage til senere, hvor vi egentlig deler det ud efter totalnøglen - Hvor meget belaster man samlet set callcentret? Det er det, vi vurderer, at man så skal betale for af støtte funktioner og øvrige omkostninger.

Og vores rationale for modellen er, at aktiviteter skal styre eller de styrer omkostningerne, og i og med at det er kald. Jamen, så kan man sige jo flere kald vi har, jo flere skal vi have i vagtplanen, og det driver lønomkostningerne.

Og den her opdeling på henholdsvis Bestilling i fællestid og Trafikstyring i fællestid, og så den øvre pulje. Det gør jo egentlig, at vi i hvert fald forsøger at sige trafikskaberne skal betale for den mængde de belaster callcentret. Desto flere kald, jo flere udgifter og omvendt, så det er en måde at skabe en fair nøgle, sådan efter bedste evne der. Det er sådan lige mit umiddelbare til modellen.

Stine Godiksen Bentsen: Hvilke tanker har der været i opbygningen af modellen? Og hvilket teoretiske tanker har der lagt sig baggrund for modellen.

Peter Pagh Kristensen: Den taler jo egentlig lidt videre. Noget af det kan man sige, er allerede fortalt i spørgsmål 1, men man kan sige hele det grundlæggende er at den har udspring i Activity Based Costing i og med at det er aktiviteter der driver det, så vi fokuserer altså på aktiviteter. Det sagt, så kan man sige at følger du en fuldt ud af ABC -model, så er der nogle steps der i, hvor du kan sige at vi har én nøgle her i princippet, som er kald, så deler vi den godt nok lidt ud i nogle tidsrum, så vi har egentlig 3 nøgler, men man kunne godt bygge yderligere ud og sige skal man dele IT ud anderledes end konsulenter eller et eller andet, men for også at holde det sådan rimelig simpelt og til at håndtere i praksis, så er vi gået med de nøgler vi har defineret som fortalt under spørgsmål 1.

Så man kan sige hovedtankerne er at det skal være en simpel og praktisk model, fokus på de aktiviteter, der har størst betydning for omkostningerne. Sådan at modellen er håndterbar i daglig drift, i forbindelse med budgetlægning, forecast og regnskab, og at vi egentlig bruger de samme nøgler hele vejen. Så er det også til at sammenligne mellem for eksempel budgettal, forecast og regnskab at det holdes ens der.

Så kan man sige valg af Costdrivere. Der har jeg været lidt inde på, at vi har valgt kald, fordi vi simpelthen synes at det er oplagt da det er et callcenter, hvor man kan sige at deres primære opgave er at sidde og besvare opkald fra henholdsvis borgere, der ringer ind, og vognmænd som har kan have diverse spørgsmål eller vil have lukket deres vognløb for dagen. Uden at gå i det tekniske. Der er sådan lidt forskellige ting der, men det er ikke så afgørende, og det mener vi i hvert fald, at når du vælger en Costdriver, der ligesom er defineret efter hvad der sker, så følger du i hvert fald rationalet fra ABC og det betyder også, at du alt andet lige vil komme til at afspejle omkostningsfordelingen relativt fornuftig i forhold til aktiviteten, og dermed giver den her retvisende fordeling mellem selskaberne. Så igen er den gyldne sætning lidt, jo mere du belaster callcenteret med dine kald, jo mere må du også bære af omkostninger.

Så er der lidt praktiske undtagelser, der også er tænkt ind. Vi har som sagt fællestid, hvor alle er med, og den øvrige tid hvor det kun er NT. Men der er så den undtagelse at de øvrige selskaber, altså alle ud over NT egentlig kan bestille telefonpasning. Telefonpasning skal forstås på den måde, at du bestiller en dedikeret ressource eller flere. Ressource her er medarbejdere, så du kan du kan skrive eller ringe ind, at jeg kunne godt tænke mig at have 2 medarbejdere på arbejde i 2 timer den her dag på Bestilling eller på Trafikstyring, og så afregnes du en fast timepris. Så den går jo ud over

kaldsmodellen og har faktisk slet ikke noget med Activity Based Costing at gøre på nogen måde. Den er hel undtagelsesvis og der betaler de simpelthen en fast timepris uanset om du har 1 kald eller 100 kald. Sådan rent praktisk så prisdokumenteres den år for år for ligesom at følge udviklingen i samfundet og sådan prismæssigt.

Udover det, så er der en anden undtagelse. Nu nævnte jeg Movia er med i modellen. Det er de stort set ikke mere. Oprindelige i modellen, da vi startede tilbage i oktober 2024, var de med på fuld basis som de andre trafikkselskaber, men de valgte i november 2025 at træde stort set ud af callcenteret. Vi dækker nattevagten for dem på Trafikstyring fra midnat til kl. 05. Det betaler de os for. Ikke en fast sum, men en fast procentandel - De betaler 20% fordi vi er 5 selskaber. Der kan man sige det er uanset om de måske reelt set ville have haft 30% af kaldende eller 15 % for at sætte det lavere. Så der går vi egentlig ind og bryder lidt med det her, med at dem der har flest kald ind, også skal bære mest ved at sætte en flatrate. Og der kan jeg sige, at det var en undtagelse, der begyndte efter de trådte ud, som vi selvfølgelig har afspejlet i efter vores budget og sådan noget. Men, det er jo ligesom hvor vi går ind og går lidt på kompromis, og så kan man sige helt lavpraktisk i forhold til modellen. Nu har vi snakket sådan lidt om nogle tanker om simpelt og praktisk, og aktivitetsbaseret og valg af Costdrivers og sådan lidt. Men sådan helt lavpraktisk, så var der også nogle ting teknisk der skulle gå op, for at det kunne lade sig gøre, og der snakker jeg jo lidt om et sammenspil mellem systemer, hvor vi har vores telefonisystem, hvor vi kan måle kald. Vi har vores vagtplan, hvor vi kan afspejle, hvem der skal på arbejde hvornår, men vi kan også sætte de her betalerkoder på som jeg nævnte tidligere. Så er vi sikre på, at vi puljer omkostninger til at starte med og dermed kan fordele dem. Der er ligesom en sammenhæng mellem især de systemer, men også over i vores økonomisystem i Business Central, og vores lønpartner i Silkeborg Data igennem Aalborg Kommune. Det er nogle ting vi har skulle bruge til at bygge et fundament. Det er ikke så nødvendigt i forhold til et budget og forecasten nødvendigvis, men for at vi kan afregne korrekt, så er det især vigtigt, at vi hele tiden kører lønnen korrekt og så videre, sådan at det bliver puljet. For lige at runde af, så kan man sige at rationalet er at ABC-principperne det sikrer, at omkostningerne følger aktiviteten, og valg af kalds som Costdriver. Det giver en naturlig kobling mellem aktivitet og omkostninger, fordi det er det, de primært sidder og laver. Og så kan man sige, at de her praktiske tilpasninger, blandt andet at vi kun har en kaldsnøgle. Og også det her med at vi laver nogle praktiske undtagelser. Det er ligesom for, at det vi gerne vil opnå rent teoretisk, at det er også møder praksis, at vi dermed gør det til at administrere, og der kan det sige med min baggrund os, at jeg stillede da også spørgsmål dengang at man ville lave de her 20% flat

rate på Movias pasning, men der er også nogle gange nogle politiske hensyn i sådan en organisation her, der kan gå ind og trumfe ting. Det tror jeg. Sådan umiddelbart mine tanker om det.

Stine Godiksen Bentsen: Perfekt nå, men så et spørgsmål om der benyttes et aktivitetskatalog og om det er noget man har gjort sig tanker om?

Peter Pagh Kristensen: Altså oprindelige kan man sige sådan I ABC tankegang. Der er ikke et fuldt formelt ABC-katalog på den måde. Men vi er dog defineret nogle aktiviteter, altså for eksempel det her med, at vi deler Bestillingen i fællestid og udenfor fællestid, hvor det kun er NT. Man kan sige det er jo ligesom en defineret af helt klare aktiviteter, hvor de her førnævnte betalerkoder og kald i de tidsrum for at kunne ligesom bokse det ind i en pulje. Så der er jo nogle aktiviteter der ligesom er defineret, som er relevante for omkostningsfordelingen. Der kan jeg igen bare lige for at nævne tilbage til det vi snakker om i spørgsmål 1, at der er de primære aktiviteter i forhold til Bestilling og Trafikstyring, som du så yderligere kan dele lidt ud jo, fordi der er fællestid og udenfor fællestid og faktisk også telefonpasningen, som er den der undtagelse, kan du også ligge under. De sekundære i form af støttefunktionerne, som ligesom supporterer de primære aktiviteter, og så de øvrige vil jeg kalde det hvor du har IT, lokaler og så videre som er lidt en pulje også. Det er jo egentlig de ret reelle fællesomkostninger her vi er ikke. Sådan logisk for at fordele på den måde. Så man kan sige, Nej, Vi har ikke formelt et katalog, men Vi har gjort os nogle tanker, og ved at der er nogle helt bestemte aktiviteter. Man kan sige formålet, det er egentlig at sikre, at alle væsentlige omkostninger, der ligger i callcenteret, de er med, og at de bliver fordelt uden modellen, bliver for tung. Så man kan sige, du kunne egentlig godt på bagkant, efter at modellen var kommet op at køre, lave et aktivitetskatalog, og du kunne også bygge til, men vi har ikke sådan et til at ligge et sted, hvor du kan se det. Jeg bruger i stedet for de der principper jeg fortalte om med hvilke kald, hører til hvilke puljeomkostninger. Der bruger jeg i stedet for en ren lavpraktisk excel-fil, hvor jeg både i forbindelse med budget, forecast, fakturering og regnskab ligesom holder op imod om jeg får fordelt efter principperne som er sat op. Så jeg vil ikke sige et helt fuldt formelt katalog, men derhen af.

Stine Godiksen Bentsen: Hvem har valgt hvilke aktiviteter som har skulle indgå? Har det været en projektgruppe? har det været ledelsen? Altså har man sat sig sammen i små grupper? Har man snakket med callcenteret?

Peter Pagh Kristensen: Det er sådan at tidligere, der har det fælles Callcenter ligget hos Flex Danmark, og det gjorde det i cirka 10 år. Før det havde hvert trafikskab egentlig deres selvstændige callcenter. Det valgte man så at samle ved Flex Danmark. Der har man blandt andet af hensyn til at

få det tættere på driften, altså at vi sidder og taler med vognmænd i andre sammenhænge, og har også kundekontakt igennem noget administrative henvendelser, hvor man så siger nu samler vi det i et selskab, og der var det egentlig direktørgruppen på trafikkselskaber, som skulle finde ud af, hvis vi hiver det her hjem fra Flex Danmark, hvor skal det så lande? Og der blev NT så valgt til at det skulle lande her. Derfra blev der så nedsat en projektgruppe, hvor vi ligesom skulle arbejde hen imod - Hvordan går vi så fra at vi har en ide om at ville flytte noget fra Flex Danmark til NT, til at det bliver en virkelighed op til, at vi kan gå i drift. Så man kan sige der var faktisk en projektgruppe, hvor blandt andet jeg indgik, og leder for både Flex Danmark og her i huset, lige i sådan en overgangsfase, indtil vi gik i drift. Så man kan sige det egentlig er bestemt på lederniveau, så nedsat en projektgruppe, og så efter kørt ud i drift.

Man kan sige fokus, det har igen været lidt som jeg nævnte før med aktivitetskatalog med at vi skal have de aktiviteter med der er væsentlige, og det der driver omkostningerne og kan kobles til kald. Så de førnævnte puljer og omkostninger, og sikre at vi har et system, der kan give os de her kaldsnøgler, så vi kan fordele det. Så igen også lidt tilbage til systemsnakken faktisk. Hvad kan også lade sig gøre? Altså kan vi bygge en model, som ikke bare lyder godt på papiret, men som også kan virke i praksis. Der har vi jo støttefunktioner som IT, konsulenter, øvrige personale. De kan jo ikke kobles til kald, og der bruger vi jo så den her store nøgle, hvor NT fylder klart mest, da alt tæller med. Det er jo også vigtigt ligesom at få med i den fair fordeling, i og med det skal ligge ved NT, så ville vi blive tungest. Også selvom vi slet ikke sådan rent kaldsmæssigt fylder mest i de fælles telefontider, men som samlet set, så der var også noget, der lige skulle gå op på den måde rent praktisk.

Stine Godiksen Bentsen: Vi har nok været lidt inde på det, men har man sekundære aktiviteter? og hvis ja, hvordan fordeler i omkostningerne?

Peter Pagh Kristensen: Jeg har valgt baseret på ABC teorien og sige at vores støttefunktioner det er egentlig det vi vil kalde sekundære aktiviteter, fordi de er inde og støtte de primære aktiviteter. Det er dem, der er bindeleddet mellem medarbejderne, der sidder på telefonen og vagtplanlæggeren. Hvis nu der er forespørgsel om at gå tidligere, eller der er sygdom derinde, skal vi tilkalde en ekstra, eller kan vi godt klare det med det niveau og kald, vi får ind lige i øjeblikket og ligesom tager nogle beslutninger om skal vi hjælpe på den her telefonlinje og alle sådan nogle helt praktiske hensyn. Derfor ville jeg i hvert fald vurdere at det ligesom er vores sekundære aktiviteter, der egentlig støtter de 2 afdelinger, Bestilling og Trafikstyring. Vi kalder dem så bare støttefunktioner i vores model. Og

der kan man sige, at de fordeles via den her førømtalte totalnøgle, og der kan vi faktisk komme ind på en ting, som måske kan give anledning til lidt diskussion i forhold til en ABC-tankegang, fordi der er nogen, nu nævnte jeg de her supervisorer. Hvis man lige et kort øjeblik ser bort fra dem, så har vi jo business controller i mig. Vi har en datamedarbejder. Vi har en strategisk rådgiver og lidt andre ting, HR vagtplanlæggere og så videre. Der kan man sige det fair ville nok være der at dele det efter en totalnøgle som vi gør. Der, hvor man kunne sige, at man måske kunne gøre det lidt anderledes. Det er på vores supervisorer, fordi en supervisor er faktisk knyttet til enten Bestilling eller trafikstyring. Som det er i dag, har vi valgt at sige, da der var et ønske fra trafiksselskaberne om vi skulle have supervisor på, i et vist omfang. Man indgik ligesom aftalen om at så skal alle dække det, baseret på totalnøglen. Men går man sådan helt lavpraktisk ned, kunne man måske godt sige, at jamen hvis du er supervisor på Bestilling, og ikke har noget med Trafikstyring at gøre, så kunne man måske bruge en nøgle, der var rent Bestillingspræget, og på Trafikstyring, en der er ren Trafikstyringspræget. Udfordringen ved det, og grunden til vi ikke gør det, er at vi så ikke kan afspejle, at NT fylder mere, fordi så tager vi kun bestillingskaldene, og der er vi jo så nødt til at sortere noget af det NT ellers har fra, fordi det ikke er kun, er Bestilling og det samme på Trafikstyring. Man kunne godt gøre det, men vi har valgt aktivt at sige, at fordi så ville NT altså få for få omkostninger over på sig, og det ikke være retfærdigt i sådan en fællesskabstankegang, så derfor gør vi som vi gør. Men man kunne godt udfordre den, og det var jo også noget, der var oppe og vende, hvad man egentlig skulle gøre der.

Stine Godiksen Bentsen: Hvor har i placeret fællesomkostningerne i modellen?

Peter Pagh Kristensen: Nu har vi været lidt inde på støttefunktionen, hvor man kan sige de har et eller andet tilhørsforhold til noget, og bliver fordelt med den her fælles kaldsnøgle. Det vil sige, de er tenderende til fælles omkostninger de her, i hvert fald som vi behandler dem, så behandler vi dem som fælles omkostninger i Vores model. Tog du det der perspektiv, som jeg lige fortalte om med, at du egentlig delte det mere op, så kan du måske sige, så er det ikke så fælles for det samlede. Faktisk fordi så isolerer du det til enten Bestilling eller Trafikstyring. Men i vores model vil jeg faktisk sige, at det er fælles omkostninger. I hvert fald sådan som måden, vi behandler dem på i fordelingen. Så har vi også øvrige kategorien, som jeg kalder den – IT, konsulenter og øvrige personale. Det er ægte fællesomkostninger, vil jeg sige, fordi vi kan ikke sige, at for eksempel vores lokaleomkostninger - de er ikke så logiske fordelt med antal kald og så videre som udgangspunkt, og derfor siger vi, at vi ikke vil ind og isolere dem til Bestilling eller Trafikstyring, men derimod en fælles nøgle, hvor vi ligesom deler det ud efter. Men trods alt bruger vi en nøgle, og ikke sådan en fast sats og siger det skal selskaberne i og med der er 5 med, så skulle de dække 20% hver. Her går vi trods alt ind og siger

jo mere du belaster det, så sidder medarbejderne og tager dine kald - når du har flere medarbejdere på dine kald, så bruger de nok også støttefunktionerne mere, sådan alt andet lige. De bruger selvfølgelig nok mest supervisorerne, og nok ikke så meget en som mig. Men man belaster callcenteret mere, og derfor bruger vi den her fælles nøgle til at fordele både støttefunktioner og de øvrige udgifter.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan har i valgt at opdele aktiviteterne? Er der underafdelinger, som aktiviteterne er delt op på?

Peter Pagh Kristensen: Jeg nævnte faktisk lidt på det i forhold til det med aktivitetskataloget. Vi har jo egentlig en opdeling i form af Bestilling og Trafikstyring. Der er ikke decideret underafdeling. Det er ikke sådan, at du kan sige til medarbejderen derinde som arbejder på Bestilling, at så er du afdeling a, b eller c. Men alligevel så er der jo en slags fordeling i forhold til de her tidsrum, som vi bruger som en slags måde at pulje omkostningerne på, og det er vores måde at gøre det på der egentlig. Så er der lidt med at der er nogen der har arbejdet der længe, og det er klart at så har man bredere kompetencekatalog, end en der lige er startet, og derfor kan påtage sig nogle flere opgaver. Sådan rent arbejdsmæssigt har de noget med noget tovholder og andre sådanne roller, men der er ikke decideret underafdeling.

Stine Godiksen Bentsen: Så det er Ikke noget der går ind og påvirker?

Peter Pagh Kristensen: Nej, Det er det ikke. Der kan man sige på andre aktiviteter, så har vi jo så støttefunktionerne og de vedrører ligesom alle. Man kan så sige at under støttefunktioner, der er der jo lidt en paraply - noget er økonomirelateret, noget er datarelateret, så er det selve supervisorerne som er meget tæt på driften. Vagtplanlægger, som egentlig også er ret tæt på driften og så videre. Du kan sige, at vi har en rimelig bred palette af forskellige personer og kompetencer I den samlede blok, som vi kalder støttefunktionen. På øvrige, er det jo ikke som sådan aktiviteter, men mere udgifter, der bliver genereret som følge af at vi har et callcenter. Det er fx IT - de skal have deres computere osv., konsulenter og øvrigt personale og alle mulige ting der ligger der. Alt fra at de skal have betalt en andel af den samlede revision i huset og GDPR i forhold til Audit og DPO Danmark, konsulenter, der bliver hyret ind, hvis vi skal have ændret et eller andet i vores vagtplansystem fx, eller at der skal undervises i en eller anden ny funktion eller andet. Det er som sådan ikke opdelt, det er mere konsekvens af at vi har.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan er ansvaret for aktiviteterne delt op? Er der en, der har hele ansvaret, eller har man delt det lidt op på tværs af trafikskaberne?

Peter Pagh Kristensen: Man kan sige ansvaret det ligger primært hos NT, nærmest udelukkende. Men man kan sige rent økonomisk, så er det mig som business controller, der håndterer økonomien. Altså egentlig ja, budgetlægning, forecast løbende, som jeg har 4 gange om året, og så regnskab og herunder også faktureret den månedlige fakturering vi kører. Det er selvfølgelig naturligvis med input fra ledere i NT. Og så også input i forhold til et forventet aktivitetsniveau, og her tænker jeg særligt på budgetdelen, fordi at de andre trafikskaber, de skal give os nogle indikationer på hvor mange kald de forventer der kommer ind i callcenteret, der vedrører lige præcis dem. Så samler vi det egentlig til pulje, og siger på baggrund af det, når vi kigger på historisk data, så kommer vi med et samlet aktivitetsniveau, og det bruger vi dels til at komme med et bud på, hvor mange lønkroner skal vi bruge i driften, men også de fordelingsnøgler, der skal bruges til at fordele det, fordi har Midttrafik nu sagt, at de får x antal kald ind, og det svarer til 10% af kaldene, så er det også den nøgle vi i budgettet bruger til at fordele, så man kan sige de har jo de andre trafikskaber både et ansvar, men også et indspil til forskellige ting undervejs, og de kan også komme til de her løbende forecast, hvis de har noget justeringer.

Så kan man sige telefonpasning, der er det de andre selskaber der er på banen. Det er de fordi de selv skal booke. Der har de en 7 ugers varslingsregel. De kan altså ringe og så om 7 uger bestille telefonpasninger, og så være garanteret på at få det. Bestillingerne, det håndteres af vedkommende der modtager det af støttefunktionen, der har den her strategiske rådgiver, i blandt flere opgaver, som sidder og tager imod bestillinger på enten telefon eller mail om, at nu vil vi gerne have x antal ressourcer i x antal timer den og den dag, og så giver besked videre til vagtplanlæggeren, som så kan lægge det ind i vagtplansystemet, sætte navne på og også bruge den betalerkode, så vi kan se hvor mange lønkroner bruger vi egentlig på at dække telefonpasningen også, hvor der så afregnes til en timepris. For også lige at holde lidt øje med hvor meget løn bruger vi egentlig på det. Det er egentlig ansvaret på den måde i forhold til det rent økonomiske. Vi har nogle kvartalsmøder - ledelsesmøder, hvor jeg præsenterer økonomi, og der er andre ting på programmet også. Hvis nu, at der er et fælles ønske om, at vi skal bruge AI for eksempel inde i callcenteret for at kunne reducere mængden af kald, som i stedet for bliver håndteret af noget AI, eller at vi kører noget via noget chatbot eller et eller andet der bliver sat op, så vi ligesom kan mindske mængden af kald og få flere over på selvbetjeningsløsninger. Det er jo også noget der kan være med til at man ligesom i plenum i fællesskab tager nogle beslutninger, og det har jo nogle indvirkninger på økonomien. Så skal vi jo til at investere i et eller andet alt andet lige eller i hvert fald bruge nogle timer internt på at håndtere de opgaver. På den måde har de egentlig også en medbestemmelse.

Stine Godiksen Bentsen: Sådan helt grundlæggende hvad bruger I modellen til her i NT?

Peter Pagh Kristensen: Man kan sige sådan helt lavpraktisk i overgangen fra Flex Danmark til NT, så er princippet sådan starten på modellen den samme. Vi har nogle udgifter til et callcenter, som vi skal have fordelt mellem dit selskaber, der deltager her i. Modellen bruges til at skabe transparens, altså sikre at selskaberne, de kan se deres sammenhæng mellem aktivitet og de omkostninger de tildeles, så det er sådan ligesom det der fylder rigtig meget. Vi viser simpelthen alt og de her egentlig adgang til alt igennem Power BI og Excel filer og så videre, så de kan se det.

Stine Godiksen Bentsen: Man kan sige det klare mål er at man skal kunne se gennemsigtighed i fordelingerne.

Peter Pagh Kristensen: Lige præcis. Vi skal drive et fælles callcenter, og det skal egentlig gå i nul. Jo alle udgifter skal fordeles inklusive NT, og man skal kunne se, at der er sammenhæng mellem tingene. Derudover så bruger vi modellen til at analysere aktivitetsniveauet, og lidt ligesom før altså potentialer for eksempel selvbetjening, fordi callcentrets størrelse i dag behøver jo ikke at være samme størrelse om et år i princippet. Hvis du kan gøre nogle ting smartere. Det kan også gå den anden vej - hvis der bliver flere krav om et eller andet, så kan det være du får brug for flere folk. Der er sådan lidt en analyse af hvordan udvikler kaldsmængden sig. Scenarieanalyse - hvis nu vi indfører den her selvbetjeningsløsning, hvor mange kald tror vi, vi kan spare? Så den bliver brugt så meget i analysehenseende, og så også helt lavpraktisk også til at kunne lave en vagtplan faktisk. Der bruger vi nogle værdier - Sådan nogle tærskelværdier på at sige, vi tror på, at en medarbejder i snit kan tage x antal kald i timen. Baseret på det skal vi bruge så mange i en vagtplan baseret på de kald, vi planlægger efter. Det giver så x antal lønkroner. Der er sådan set et sammenspil også mellem selve modellen. Og så særligt det at lægge en vagtplan.

Udover det bruges modellen til budgettering og opfølgning generelt. Vi skal dels stå til regnskab over for de øvrige selskaber, og så skal vi også stå ud i det næste led, når der er delt og NT har fået sin andel, så skal vi jo også stå på mål, fordi vi deler ud til vores ejere, altså Region Nordjylland og de nordjyske kommuner. Der er ligesom sådan 2 spring i den som den bruges til. Man kan sige det sidste led, der bruges du primært til at generere en eller anden sum hvor vi siger - jamen i vores samlede regnskab, så kommer det på linje der hedder callcenter og ud af den så bruger vi så nogle andre fordelingsnøgler, som er mere generelle for fordelingen af udgifter på ejerniveau til at fordele det ud. Men det lander ligesom på en linje, at den skal jo defineres af, hvor stor en andel NT i får af det Fælles callcenter. Der er også sammenhæng der.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan har I valgt at fordele ressourceomkostningerne til aktiviteterne? Er det ud fra et gennemsnit eller en anden metode?

Peter Pagh Kristensen: Her har jeg valgt at se det, når du siger ressourceomkostningerne, så er det, at det egentlig primært løn, fordi det er den primære. Samlet set fylder løn 90% af callcenteret. Det er med både dem, der sidder inde i den primære drift, og så også støttefunktioner. Men kigger vi på løn i fælles tid, så er der jo de her kaldsbaseret nøgler i forhold til definerede tidsrum. Der kan man sige via betalerkoderne, at vi sikrer at for eksempel Trafikstyring i fællestid, at det puljes, så ved vi den her pulje af penge, det er Trafikstyring i fællestid, og deraf bruger vi så den her samme tidsrum af kald til at dele efter, lidt som jeg var inde på tidligere. Det vil sige vi egentlig ikke har en gennemsnitstimepris, men mere en samlet sum som lander og så via kald bliver fordelt ud. Så det vil sige, at du kan jo have et eksempel, hvor der er en der sad og tog kald i et eller andet tidsrum, hvor Midttrafik så fyldte det mest. I det tidsrum af fællestid var timeprisen dyrere, måske fordi det var studerende som er lidt billigere end fuldtids eller måske fordi det var et andet tidspunkt på døgnet. Men der fylder de mest lige det tidspunkt. Det går vi ikke ind og tager højde for. Vi siger simpelthen, hvis det er en del af fællestid, så puljer vi beløbet og deler ud via den der nøgle, der hører til.

Der hvor vi bruger gennemsnitspriser, det er i forhold til budget. Der går vi ind og ser, hvem har vi i den primære drift derinde på Bestilling og Trafikstyring. Så går vi ind og regner på deres timeløn inklusive tillæg og så videre. Og så ganger vi ligesom på de timer vi har i en teoretisk vagtplan for at kunne lægge budgettet. Så budgetmæssigt, ser bruger vi gennemsnitspriser.

På støttefunktioner, der er det månedlige lønninger, så der er vi mere sådan at vi ved hvem der arbejder her og via Silkeborg Datas platform kan gå ind i noget lønsimulering, hvor vi også tager højde for KL's prisregulering og så videre. Så der går vi egentlig ind og kigger på det der faktisk forventes, og det er lidt mere til at regne med, fordi uanset om jeg arbejder 37 timer om ugen hele måneden, eller om jeg har nogle uger hvor jeg arbejder mere, så får jeg den samme månedsløn som så bliver reguleret via vores flex og det. Så der er ikke de store overraskelser, hvor en der sidder i callcenteret jo godt have en kontrakt, der hedder 8 timer om ugen, og er studerende, men i en periode hvor der er travlt er blevet efterspurgt at arbejde 16 timer. Den så variere noget mere afhængig af aktivitetsniveauet.

Løn uden for fællestid, bare sådan rent lavpraktisk. Der kan man sige det er 100% NT jo, så der er det mere en allokering end det egentlig er en fordeling fordi du ved at det er der. Så man kan sige, at det er en fuld fordeling, hvis man vil bruge det udtryk, som der nogle steder bruges i litteraturen. Og så kan man sige telefonpasning afregnes direkte per time, og der ser vi helt bort fra hvad

vedkommende egentlig koster i timeløn og i stedet for har en fast pris. Men der kan jeg lige, for at nu har jeg nævnt det nogle gange, og når man hører det, så tænker man måske jamen så opstår der jo nok et eller andet forskel mellem det du afregner, og hvad det faktisk har kostet fordi vi en fast timepris. Der opstår egentlig en residual, altså en forskel mellem det afregnede og det faktisk. For at vi også skal være fair i hele det her, og det ikke bare skal gå til NT, fordi vi så har callcenteret her hos os, så går vi egentligt ind og siger forskellen der er, vil typisk give et positivt beløb, som betyder vi afregner mere end vi har brugt. Så den her gevinst, der ligger, den går vi ind via vores afregning, og siger den nogle der er brugt til at dele ud med. Altså de udgifter du skal være med til at dække. Det er de samme nøgler afhængig af hvad tidsrum det her det så ligger i, hvor det bliver delt ud på gevinsten. Så har du mange kald, så har du mange omkostninger, men du får også største andel af gevinsten, fordi vi ligesom siger, at når nogen bestiller telefon pasning, så ligger man beslag på en ressource, som ikke kan bruges til andet, fordi det er en dedikeret ressource. Så belaster man jo callcenteret og man skaber mindre fleksibilitet, så derfor så siger vi dem der så fylder mest, de skal også have mest tilbage.

Stine Godiksen Bentsen: Hvilken type aktivitets Costdrivers har i fokus på/ anvender? Og Hvorfor?

Peter Pagh Kristensen: Man kan sige det er jo primært er den her indgående kald per selskab og per tidsrum vi bruger til at generere vores fordelingsnøgler og også at fordele efter. Og for at nævne det igen, da det simpelthen er et callcenter, hvor kald er den primære aktivitet, så vurderer vi også det er det, der er med til at skabe de ressourcemæssige omkostninger.

Indgående kald anvendes som sagt, fordi de er sporbare, og vi kan med sikkerhed sige om det tilhører Movia, Midttrafik, NT eller noget helt 4, så derfor bruger vi dem til at fordele efter.

Så var der som nævnt de her undtagelser med telefonpasning og Movias nattevagt. Så er der en ting vi ikke har snakket om her, men når man skal lave de her teoretiske vagtplaner for eksempel i budgettet. Så ville man blive noget presset inde i callcenteret, hvis man kun brugte de indgående kald til at planlægge efter, og se bort fra de udgående. Så det er ikke sådan, at vi ikke bruger dem til noget. Vi bruger dem faktisk i den mængde, når vi skal planlægge, hvor mange skal vi have på arbejde. Men vi er nødt til at se bort fra dem, når Vi skal fordele udgifterne, fordi vi kan ikke spore om kaldene hører til på Fyn eller i Syddanmark, da det er en fra callcenteret, der sidder og ringer ud. Men det bliver brugt på den måde fordi der er alligevel en anseelig mængde kald, som vi ville komme til at se

bort fra, hvis ikke vi tog dem med i vores planlægning, så det er bare lige at få den krøllet på halen der.

Så er der en sidste ting også - en undtagelse ved modellen. Den har hverken noget med kald at gøre og den har heller ikke noget med en flat rate at gøre ligesom de der 20% med Movias nattevagt. Men Movia de betaler helt lavpraktisk et fast beløb per måned for at vi håndterer noget ikke-kaldsrelaterede opgaver om natten for dem. Det har været en fast aftale helt tilbage fra Flex Danmarks tid, som vi bare har overtaget – den fik jeg ikke nævnt tidligere, men det er også lidt en undtagelse til modellen, men så meget en undtagelse at den ikke påvirker noget som helst. Det gør de 20% Movia betaler om natten jo. Der er de jo med til at dække noget, som de andre så ikke skal betale, men her, det er kun Movia, der er ikke nogen der får hverken mere eller mindre glæde af det. De betaler så den her faste rate. Den rate de betaler ind, det kommer også de andre til gode, ellers så ville det også bare være en gevinst NT tog. Man kan jo sige i og med, at de sidder og laver andre opgaver end kald, så tager det jo delvist fokuset fra kald, som kunne komme fra alle mulige i det tidsrum der, men eftersom det også kan ske jo, så får Movia lov til at betale mere, og gevinsten den deles af fællesskabet.

Stine Godiksen Bentsen: Er det faktisk eller hvis budgetteret data, som I har anvendt til modellen. Og hvorfor har I valgt som I har valgt?

Peter Pagh Kristensen: Vi bruger primært faktiske data for en retvisende fordeling. Vi bruger historiske data i budget og forecast, som vi naturligvis justerer - altså ligesom jeg sagde før, at de kommer med nogle indmeldinger i et selskaberne og ved vi nu for eksempel i 2025, der var åbningstiden et og 2026 er det noget andet, så justerer vi til efter det. Der nævnte jeg blandt andet også det med, at Movia kun er med i et meget lille omfang nu så naturligvis i et budget, så sorterer du Movias kald mere eller mindre fra, og du justerer også relativt de udgående kald. Du kan jo ikke se hvor mange kald, der er Movias, men der må man ligesom sjusse sig lidt frem til hvor meget tror vi baseret på både fornemmelser og lidt høre på supervisorer og medarbejder inde i callcenteret. Hvad tror vi på at Movia fylder i det udgående, for så skal de jo selvfølgelig også fjernes. Forecasts opdateres 3-4 gange årligt og med afsæt de nyeste data, præcis som budgettet, og så er det igen måden, at vi får data ind. Herunder, så beror vi alle lønkroner her på faktisk indlæste vagtplaner. Fordi når vi har indlæst dem, så kan vi ret godt sige, hvor vi hvor vi nogenlunde ender, og der ligger vi så en overhead på. Altså, vi ligger simpelthen ind at fordi vi skal tage højde for ferie og sygdom, aktiviteter, der ikke har noget med at du sidder og tager kald at gøre. Det kunne være, at du sidder med noget administrativt, Du sidder i et møde, Du har noget kursus eller et eller andet. Der ligger vi simpelthen overheadprocent på 25 ind.

En del af det bliver spist ren naturligt af ferie og Sygdom og så videre, men så har vi også noget til møder og diverse der. I forhold til afregningen, der afregner vi også faktisk. Altså vi afregner ikke aconto. Vi kunne godt lægge budgettet, og så sige jamen så afregner vi bare hele året aconto, og så i slutningen, så kommer vi med en efterregulering, men der afregner vi faktisk altså efter det der er puljer og udgifter via månedens kaldstal, og så fordeler det ud på selskabet.

Der kommer stadig efterregulering løbende, men på den her måde, så får vi ligesom taget det hen ad vejen fremfor en aconto, der i løbet af året lige pludselig kan vise sig at være misvisende måske. Så vi får det taget lidt i opløbet, og os de gode spørgsmål får lov at blive stillet, og på om vi skal justere noget. Så det er også et helt bevidst valgt. For hvis du kører aconto, så opdager du jo ikke nødvendigvis i løbet af året, at nået skrider. Men det gør du, når du afregner faktisk.

I forhold til telefonpasning, der afregnes det fuldstændig per timebasis, og det er jo faktisk bestilt. Vi har gjort sådan, at telefonpasning faktisk ikke indgår i budgettet. Det gør det ikke af den grund, at vi ved, at til den timepris, vi har sat, der skal vi nok få dækket de lønomkostninger vi vil have med det. Også fordi at det er så tidligt vi ligger budget og det skal allerede være færdigt 1. maj, så 1. maj i år skal budget 2027 ligge færdig eller budgetforslaget. For så er der høringsperioden, men der er det svært for selskaberne at sige på daværende tidspunkt, hvornår telefonpasning skal ligge et helt år frem, så derfor tager vi det ikke med i modellen der.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan har i forholdt jer til ubenyttede kapacitet? Og er det egentlig noget, man har fokus på? Eller er det noget, man ser lidt bort fra og?

Peter Pagh Kristensen: Der kan man sige data via vores vagtplansystemer og telefonisystem. Det giver os noget information, som vi kan bruge til at skabe mere effektive vagtplaner, således kapaciteten udnyttes bedst muligt. Der kan man sige, at vi kan blandt andet gå ind og se deres påloggingstid i telefonisystemet, hvor meget tid de har brugt i kald, og hvor meget de har brugt på at sidde og modtager ikke nogen kald, så det er egentlig spildtid i princippet. På baggrund af sådan noget data som det og hvor gode vi er til imødekommende vores vagtplan, så går vi ind og revurderer vores vagtplaner løbende. Der har vi en bagkant med 6 ugers varsling, altså dem der sidder i vagtplanen, de skal vide deres vagtplan seneste 6 uger før. Så vi kan ikke bare lige gå ind og rette sådan i morgen, men vi har hele tiden en horisont foran os, hvor vi kan gå ind og lave justeringer, og dermed forsøge at mindske den her ubenyttede kapacitet.

Så er vi godt klar over, at der er aldrig fuld kapacitet, og der kommer jeg lidt tilbage til den der overhead jeg snakkede om før, at den er med til at sige, at når vi har 25% overhead, så er der jo en masse tid som vi allerede godt ved, at det ikke bliver brugt på kald. Fordi der er møder. Fordi der er andre administrative opgaver, som skal løses, som ikke indgår i kaldsmodellen, men som er en del af det alligevel. Ikke at det er meget på den måde. Det er kaldene, der fylder stort set alt, men det er sådan en måde vi går ind og forsøger at tage højde for det. Vi ved godt, der ikke er 100 % effektivitet.

Det vi egentlig er begyndt på i forhold til det jeg nævnte med vagtplanen der. Det er at vi gør det egentlig ret databaseret, så vi får den her input, og vi er opbygget sådan en helt særskilt Excel model, hvor vi kan gå ind og justere på forventet kaldsmængde. Vi kan gå ind og justere på det her, før jeg nævnte de her tærskelværdier. Hvor mange kald forventer vi du tager per time. Det er sådan nogle værktøjer, vi kan gå ind og skrue lidt på, som så afgør via noget beregning, hvor mange skal vi have på arbejde på forskellige dage og i forskellige tidsrum. Det er virkelig vigtigt, at vi forholder os til den her udnyttede kapacitet, der måtte opstå og den er umulig helt at eliminere jo. Og grunden til Det er særligt vigtigt. Nu sagde jeg før lønninger samlet set udgør omkring 90%, og sådan i den direkte primære drift, der udgør den 65% af det samlede callcenter. Så dem der sidder derinde, hvor vi kan faktisk kan måle på kapaciteten. Der er der jo mange penge i spil, så det er jo virkelig vigtigt, at vi forsøger at udnytte tiden bedst muligt at de er her, og at pengene bliver brugt klogt.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan ser du modellen er anderledes i praksis i forhold til teorien bag ABC?

Peter Pagh Kristensen: Man kan sige teoretisk set, så er alt aktivitetsbaseret på nær at du kan komme ud i noget med noget fælles omkostninger som ikke logisk lader sig fordele. Man kan sige det der med fælles omkostninger, det følger vi den jo egentlig. Altså vi forsøger på bedst mulig vis og fordele aktiviteterne efter et fair princip, som ikke er aktivitetsbaseret. Jo, men som alligevel får en aktivitetsbaseret nøgle i vores tilfælde. Så kan man sige i praksis også, at Bestilling og Trafikstyring vil jeg mene at det er 100% aktivitetsbaseret, fordi vi puljer nogen udgifter efter betalerkoder i vores vagtplansystem, og vi har kaldene gennem vores telefonisystem. Præcis samme tidspunkt, dage og så videre, efter hvad der er defineret, så derfor kører vi egentlig efter og deler efter aktivitetsniveauet. Men så kan vi sige, vi har jo de der førnævnte undtagelser - Movia 2 ting, hvor de har den her fast beløb, de betaler om måneden for nogle ekstra opgaver. De 20% flat rate de betaler for Trafikstyrings nattevagt, som jo ikkebare bare vil være 20 % henover. Den ville udvikle sig enten højere eller lavere.

Og så har vi telefonpasning, hvor vi kører timepris, som også er noget som man ikke ser i en ABC-model, men mere praktiske manøvrer.

Og så har vi jo vores ja som sagt før vores fælles omkostninger, hvor vi går ind og siger, at man kunne jo vælge at dele dem ud ligeligt til trafikselskaberne, men vi synes alligevel, at der er en eller anden sammenhæng til, at hvis du får flest kald, så bruger du nok også faciliteterne og de omkringliggende mennesker, altså supervisorer osv. mere end dem der har færre kald. Det er i hvert fald rationalet, men det er forskelligt fra ABC. Men trods alt lignende deres blok er fælles.

Og så kan man sige formålet med hvorfor, hvad der så er den her forskel. Det er jo igen at komme tilbage til, at vi vil have den praktisk. Vi vil have den fleksibel, og vi vil stadig have den aktivitetsstyret så vidt muligt, så vi forsøger at holde modellen fair, og derfor så er aktivitetsbestemt som muligt. Men vi har samtidig øje for at modellen skal være håndterbar, og så er vi godt klar over, at der måske er noget, hvor vi kunne være endnu mere præcise. Blandt andet det her nævnte med, hvordan vi gør med supervisorer, som egentlig er ansat i enten Bestilling eller Trafikstyring. Der kunne vi måske godt gøre noget, men af nogle praktiske hensyn, og også noget af det her, der er politisk styrede. Så er det egentlig noget, hvor vi siger, at vi er bevidste om de valg vi træffer, og de afvejninger der er i det. Men det er bevidste valg, så det er ikke sådan at noget der tilfældigt. Vi har sat modellen op, som vi synes den passer vores virkelighed, men der er klare afvigelser fra ABC. Hvor tager du en fuld ABC-model teoretisk, så vil du jo få blandt andet få fx et fuldt aktivitetskatalog og forskellige steps du kan indbygge og mere defineret. Måske flere aktiviteter også. Der kan jeg nævne et eksempel i forhold til Flex Danmark, da det lå der. På Trafikstyringsdelen, der kørte de faktisk sådan, at noget af set var kaldsbaseret, og noget af det var baseret på de vognløb, der blev kørt i landet. Så for eksempel Midttrafiks vognløb kontra NTs kontra Movias. Så det fyldte også noget. En vis mængde af udgifterne blev delt efter kald og en vis efter vognløb, hvor vi har sagt for at holde den endnu mere simpel, så er det altså kald vi lader drive udgifterne. Så man kan helt sikkert ved at følge en fuld model, gør den mere bredere og mere nuanceret, men også sværere at styre.

Stine Godiksen Bentsen: Det er selvfølgelig også en vigtig del af det kan man sige.

Stine Godiksen Bentsen: Det var vist ved at være det. Jeg har lige et spørgsmål mere som jeg lige kom i tanke om. Hvilket trafikselskaber er med i modellen bare lige helt grundlæggende?

Peter Pagh Kristensen: Det er NT, Midttrafik, Sydtrafik og Fynbus på fulde vilkår. De er med både på Bestilling og Trafikstyring i fuldt omfang. Og så er Movia også med, men i et begrænset omfang.

De er med på nattevagten, hvor de betaler de 20%, og så de her ekstra opgaver, men de udgør en brøkdel i budgettet ift. de andre efter de er trådt ud i november 2025 med deres store engagement, før det fyldte de faktisk enormt meget fordi Movia er kæmpestore i denne sammenhæng.

Bilag 2 – Interview med Supervisor Pia Næsselund Davidsen

1. Vil du kort fortælle om din rolle i NT?
2. Hvordan bruger I Peters model i det daglige arbejde?
3. Hvordan er serviceniveauerne defineret – og hvem har besluttet dem?
4. Hvordan påvirker vores ejere serviceniveauerne?
5. Oplever du, at serviceniveauerne er tydelige og lette at arbejde med?
6. Gør serviceniveauerne det nemmere eller sværere at levere god service?
7. Matcher serviceniveauerne den tid og indsats, det faktisk kræver at arbejde med dem?
8. Hvor oplever du udfordringer i forhold til at arbejde efter serviceniveauer?
9. Hvad gør I konkret, hvis I ikke lever op til et serviceniveau?
10. Hjælper modellen med at træffe bedre beslutninger i hverdagen?
11. Er der serviceniveauer, der bør justeres – og hvordan?
12. Hvad skulle ændres, for at modellen fungerede bedre i praksis for jer?

Stine Godiksen Bentsen: Vil du fortælle hvad din rolle er?

Pia Næsselund Davidsen: Den har jo ændret sig lidt. Da vi kom herover, sad jeg jo i Eriks afdeling som strategisk rådgiver, og min erfaring fra Flex Danmark er at jeg altid har arbejdet med vagtplaner og været med til at implementere vagtplanen. Det var også derfor da den her firmaoverdragelse skete, at jeg kom i forløb med HR og Peter. Det gjorde jeg allerede et halvt år før, hvor vi skulle i gang med vagtplaner og sådan nogle ting. Mens jeg har været herovre, har jeg jo været med til Governance, økonomidelen, noget med forecast - Altså hvad for en vagtplan skal vi have og hvor mange kald i timen tager en medarbejder og sådan nogle ting.

Nu er jeg jo så kommet ind fra 1. december og blevet supervisor i SSC (salg og servicecenter) delen, og der har jeg stadigvæk en opgave i det her med ressourcerne og hvor mange skal vi have på arbejde. Jeg har vagtplanserfaring, så jeg har altid siddet med forecast også i Flex Danmark.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan bruger du Peters model i det daglige arbejde?

Pia Næsselund Davidsen: Min rolle i alt det her omkring Peters model, og det her er i forhold til fællesskabet, så har det jo altid været meget omkring det her med, hvad er det for nogen antal mennesker vi skal have på arbejde. Og Det her med at hive data ind i forhold til hvor mange kald vi tog sidste år og hvordan forecastet ser ud, og brudt det ned, så når Peter har lavet det der store Excel ark med kaldene, så har jeg siddet og plottet ind, ud fra det så beslutter både Kirsten og Stefan så hvor mange kald skal medarbejderne tage i timen. Og det kører vi ud fra historisk data, hvor mange kald har Bestillingen taget sidste år, og hvor mange har Trafikstyring taget. Og så har man kigget på, hvor ligger det cirka henne og så har man differentieret det lidt. Der er stor forskel på hvor mange kald man kan tage hver dag kontra aften og weekend. Så har man kigget lidt på de forskellige tidsrum i forhold til hvor mange kald, og det er så det man beslutter sig for - Hvor mange kald i timen medarbejderen skal tage. Det er jo så det der laver grundlaget på vagtplanen, og dermed også økonomien i forhold til hvor mange vi skal bruge. Så man kan sige jeg har været med i den helt spæde start på det her. Og så qua at med økonomi og governance og det her fælles CC, så har jeg selvfølgelig arbejdet tæt med Peter, der med min rolle har mere været det her med at understøtte forecastet mod vagtplanen, på hvor mange mennesker vi skulle have ansatte, og hvor mange timer vi bruger for at dække, og hvor mange ressourcer vi skal have, hvad skal bufferen være og sådan nogle ting. Det har mere sådan været den del af det jeg har været inde over.

Det er lidt sjovt fordi Flex Danmark kørte vi rigtig meget på slag. Det var det vores samarbejde var bygget op omkring, og i det her samarbejde der er lavet, da NT overtog ud mod trafikelskaberne, der har man faktisk ikke slag med i samarbejdsaftalen som et mål. Det er sådan lidt, fordi vi kigger jo på det, og vi vurderer jo også ting ud fra hvad vores serviceniveau er ud fra rød, gul og grøn, hvor jeg tror at det er fra 79 ca. eller andet så bliver den grøn. Mellem 75 og 79 er den gul, og derefter rød, fordi der er det her slag med at du skal tage kaldene indenfor 120 sekunder. Så slag/serviceniveau skal være 80%. Det er det vi altid har kørt med, og det vi skal forsøge at holde, og så kan vi skrue op og ned. Det er ikke sådan, at den skal være det hver time, men vi kigger jo selvfølgelig på hvordan er den på dagen og på måneden samlet set. Men det sjove er jo, at vi ikke har det som et mål i samarbejdsaftalen med de andre trafikelskaber i dag, men er jo noget, der ligger i rygsækken for alle dem

i driften og os supervisorer. Så er det jo sådan en målsætning vi bruger, og medarbejderne har den jo også for sig på Bestilling, men de har den ikke på Trafikstyring. Det er jo noget vi bruger til sådan lidt at vurdere også hvis folk gerne vil gå tidligere, eller flytte folk rundt på tingene, så er det jo egentlig serviceniveauet vi kører efter, selvom det ikke er et mål længere. Men det har det altid været i Flex Danmark.

Så det er jo en pejling for os altså. I Flex Danmark regi, var det jo et mål man lavede i samarbejde med alle trafikskaber, og det tænker jeg også, at selvom det ikke står i samarbejdsaftalen i dag, så er 80% - Jeg tror det er sådan en generel callcenter mål ud fra de behov der er. Så den er lidt sjov fordi vi kører efter den, og vi arbejder lidt efter den, men det er egentlig ikke et mål mellem trafikskaberne længere.

Stine Godiksen Bentsen: Hvordan er serviceniveauerne defineret, og hvem har været med til at beslutte dem?

Pia Næsselund Davidsen: Jeg tror trafikskaberne jo er med til at beslutte det. Jeg tror også for at man kører det samme hele vejen rundt altså. De andre trafikskaber tager jo deres egen kald i Dags-tid, og så når man så kommer i fællestid her om aftenen og weekenden, så kan man sige, så nytter det jo ikke rigtigt noget, at de kører forskellige. Jeg tror det er noget man har gjort i samarbejde, i hvert fald i Flex Danmark regi. Jeg tænker da det har været oppe at vende i den samarbejdsaftale NT lavede med trafikskaberne, men jeg tænker da de i fællesskab, så har besluttet at det ikke skulle stå der, og jeg tænker også, det er dem på Eriks niveau, altså ledelsesniveau, der har besluttet hvad man kører efter. Så kan man sige altså i forhold til vores ejere, så tror jeg ikke at de har - Jeg er i tvivl om de har haft noget beslutning, altså været med i en beslutning om det. De henvender sig jo til os, hvis de oplever, der er for lang ventetid herind til. Men om de decideret ved, at vi har sådan nogle målsætninger internt i forhold til, hvor hurtigt vi skal tage kaldene. Det tror jeg ikke de nødvendigvis ved. Det er jo mere vores for at kunne styre driften og ressourcerne. Det er jo mere internt vi bruger det. Fx hvis medarbejderne siger: Vi synes altid der er travlt mellem kl. 16:00 og 17, jamen så går vi jo også ind og kigger på serviceniveau. Hvordan ligger det der, og vi tager jo ikke bare en dag, fordi man kan jo godt have travlt en time en dag på grund af at der sker et eller andet. Men så tager vi det over en periode og siger, er der en rød tråd i det. Så kan vi se, at vi altid er udfordret, og så kan vi så skrue op for en ekstra ressource for at hjælpe på serviceniveauet. Men det er jo et mere en måling omkring om vi har den rigtige bemanning holdt op imod, hvor mange kald vi får, og hvor mange havde vi regnet med. Det hænger jo sammen med at når vi laver en vagtplan ud fra kald, så holder vi

også hele tiden øjnene med om vi får færre kald eller flere kald, fordi det kan også påvirke vores serviceniveau jo. Så der er flere knapper man lige kan styre det efter. De oplever selvfølgelig ventetid i Regionen og Kommunerne, når de skal ringe herind, og de er rigtig hurtige til at reagere på, fordi de jo heller ikke har tid til at sidde i køen, så det er jo typisk, hvis Regionen reagerer og siger, nu er der for lang ventetid til os, så gør vi jo også noget hurtigt. Der er jo lidt nogle prioriteringer i forhold til hvem det er der henvender sig omkring det. Selvfølgelig lytter vi til det, når det er, men vi kigger altid lige på hvordan kald og serviceniveau ser ud, inden vi gør noget ekstra, for at sige er der hold i det. Vi tjekker lige fakta først, fordi det tit det der med en følelse kontra hvad er rigtigt.

Stine Godiksen Bentsen: Så man kan sige at serviceniveauet er bare hvor lang ventetid man venter på at komme igennem?

Pia Næsselund Davidsen: Ja Det er det.

Stine Godiksen Bentsen: Nu har vi været lidt inde på hvordan ejerne påvirker serviceniveauerne, så det tænker jeg bare. Vi hopper videre fra. Oplever du, at det er tydeligt og nemt at arbejde med det her serviceniveau?

Pia Næsselund Davidsen: Det synes jeg det er, men jeg tænker helt sikkert det kræver noget indsigt og forklaring. Jeg tror for medarbejderne er det noget andet. Jeg tror det her med forståelsen af, at man kan godt have travlt nogle timer, og det jeg så nogle gange tolker ud fra er alle medarbejderne inde i CC skal lave en status mail, og så skriver de nogle gange vi var for lidt i driften, men ud fra hvad. Er det en følelse, er det fakta. Det er jo rigtig tit følelser som medarbejderen har, som der er mega travlt, og vores slag er dårlig. Men hvordan ser det ud på måneden, fordi jeg kan som leder godt sige: Jeg har en sygemelding i dag, og jeg kan se at lige så snart vi ligger grønne og har en slag over 80, så er det jo faktisk for dyrt. Kunsten er jo at lande på de 80, fordi det rent økonomisk er bedst og det skal vi jo overholde. Så lige så snart at vi har for høje slag, og vi er for grønne og vi er oppe i halvfemserne, så kan jeg godt som driftsansvarlig eller leder sige: Det kan godt være jeg har en sygemelding, men jeg har også en mega høj slag på måneden. Det er sidst om måneden, så vi kan godt tåle at gå lidt ned, men hvis man som medarbejder, jo ikke har forståelsen af, at slag jo ikke skal være 80 hver time. Det kunne det være fedt, men det er umuligt. Men hvis vi kan nå det på dagen, og vi kan nå det på ugen, og vi kan nå det på måneden, så er det egentlig det der er vores mål. Der kan man sige at vi kan give lidt og tage lidt, i forhold til hvornår på dagen der er Peaks. Hvis der kommer et uheld, der er det jo klart, at så vil vores slag være dårligere. fordi så kommer der længere ventetider og mange kald. Så jeg tror at medarbejderen er de ikke tydelige og lette at arbejde med. Men jeg tror

de ligger i noget forståelse og noget kommunikation omkring. Jeg ved da det er jo noget vi har vendt på teammøder og snakket om. Jeg tror bare det er noget andet at sidde på telefonen, og opleve der bare er kø, kø og kø, og så er fra medarbejderen lidt: jamen så mangler vi jo nogen. Og nej ikke nødvendigvis, men det der med hvis ikke det er tydeligt, hvad det er for nogle fakta-knapper jeg skal kigge på. Det kan også være vi i den time jo fik mange flere kan end vi havde forventet.

Så jeg tror man virkelig skal forstå det og have interesse i det, og være lidt med fra starten af det, kan man sige. Jeg tror også måske de andre supervisorer er sådan, hvis ikke at man forstår hele samspillet mellem kald i timen og serviceniveau og kald og økonomi altså. Jeg tror, hvis ikke du har hele paletten, så kan det være svært at være tydeligt omkring det. Jeg tror det er meget forskelligt alt afhængig af hvor godt du er klædt på.

Så nej, det er ikke nemt for alle.

Stine Godiksen Bentsen: Gør niveauet det nemmere eller sværere at levere en god service?

Pia Næsselund Davidsen: Jeg synes personligt det giver en helt vildt god pejling. Det giver mig støtte på en eller anden måde, fordi jeg jo kan holde op imod at sige: hvordan går det på dagen. Fordi når man sidder i en drift som vores, hvor du også er afhængig af vind og vejr og alt muligt andet, så så kan du jo godt have haft i vagtplanen tænkt der skulle 5 ind, og så på dagen er der mega stille, så kan jeg jo se: Vi har et rigtig godt slag i dag, så hvis jeg sender en hjem tidligere, så bruger jeg det meget som et pejlingspunkt, at jeg godt kan tåle et slag lige, bliver mindre i dag.

Slag og serviceniveau er jo det samme. Det er bare fordi vi kalder det slag.

Men det er for mig, og det ved jeg også de andre supervisorer synes, at det er en god føling af hvordan ligger vi. Det er også det der med at det det giver os noget fakta på, om vi skal skrue på noget. Så ja, jeg synes det er en god pejling i hvor vi er henne dagen, og på måneden. Jeg synes det er et rigtig vigtigt værktøj.

Stine Godiksen Bentsen: Matcher niveauet den tid og indsats, det kræver at arbejde med det?

Pia Næsselund Davidsen: Det synes jeg, det gør nu. Jeg tror i starten, da jeg jo var ansat ved Flex Danmark, det der med lige - er det det rigtige vi sætter, men jeg tror at hvis man ser helheden i det, så synes jeg det matcher. Ikke hvis det er meget detaljeret og tænker time for time eller meget sådan, så gør det ikke. Men hvis man kigger overordnet på det, så synes jeg det gør det.

Stine Godiksen Bentsen: Hvor oplever du, at der kan være udfordringer i forhold til det her med at arbejde efter serviceniveau?

Pia Næsselund Davidsen: Det er ved den her forståelse af det. Jeg oplever, at det kan give en udfordring ved folk, der ikke har den samme forståelse, altså kan give en udfordring, at medarbejderne jo vurderer, at vi ikke er nok på arbejde, men når ikke man kender hele billedet, og det kan hurtigt give noget dårlig stemning. Dårlig trivsel med: hvorfor er der ikke flere på arbejde? Vi har et dårligt slag. Men hvis ikke man har forståelsen af det, og det synes jeg giver en udfordring, især fordi vi er så mange derinde kan man sige. Det der med at få klædt alle på, om du er der fuld tid eller 8 timer hver 14. dag, så synes jeg det giver det giver udfordringer. For nogle er det en selvfølge og har en forståelse for det, men at det jo er et værktøj og det er ikke fordi vi har et dårlig slag en dag, at så skal vi se flere på arbejde så den her. Så ja, den her helhedsforståelse i hvordan tingene hænger sammen, det synes jeg er en udfordring i den daglige drift. Det skal man bruge meget tid på at forklare hvorfor man tager de beslutninger, eller hvorfor vi ikke kalder en ekstra ind, og hvis så ikke alle hører det eller ikke alle forstår det. Så synes jeg hurtigt, de kan give noget dårligt.

Stine Godiksen Bentsen: Der er meget det menneskelige perspektiv i det kan man sige.

Pia Næsselund Davidsen: Ja, fordi det også hurtigt bliver en følelseting i, at man ikke føler der bliver gjort noget. Og jeg sidder og tænker: jamen jeg gør det fordi sådan og sådan, og hvis ikke vi er gode til at kommunikere det. Og det kræver jo at alle supervisor har den samme hele forståelse af det, og man kan sige sådan noget med økonomi, vagtplanen, slag, medarbejdere. Det kan man sige - Skal man vide det? måske, men det kræver også at man er nysgerrig på det, og interesseret i det, for så er det svært at forstå hvordan tingene hænger sammen, og det der med hvordan mit samspil er med Peter og hvorfor. Det kræver at man sætter sig ind i det.

Stine Godiksen Bentsen: Det giver god mening - altså data fortæller jo en ting, og så det der med at man også skal tage hensyn til nogle mennesker på den anden side af det.

Pia Næsselund Davidsen: Ja. Det synes jeg giver udfordringer, også i og med der kommer mange nye ind. Jeg synes det er svært at få den forståelse ind ved alle. Fordi jeg også tror, at det det kræver også noget bagved - noget viden. Og så når du begynder at blande data og økonomi i, så er der jo nogen der siger der står jeg af. Så det synes jeg giver nogle udfordringer.

Stine Godiksen Bentsen: Hvad gør i konkret, hvis ikke i lever op til det her serviceniveau?

Pia Næsselund Davidsen: Så går vi ind og analyserer tallene. Mig, Kirsten og Peter har lige haft nogle seancer, fordi vi ikke kunne forstå hvorfor vores serviceniveau var mega lavt på vores Flex linjer, og så gik vi ind og kiggede. Ok, vi har forventede og lagt i vagtplanen at vi får det her antal kald. Vi har sagt det de her kald vi tager timen, og igen tilbage til det her med hvad er det for nogle knapper. Og så kigger vi på om vi har fået flere kald. Har kaldene fordelt sig anderledes. Der har været nogle ændringer i åbningstiden ved NT selv sidste år. Der har været noget ved Sydtrafik sidste år. Er det så fordi nogle kald har flyttet sig? Så vi går egentlig ind og analyserer hvad årsagen er, hvis ikke vi leverer det, vi skal, og så er det vi fakta tjekker det. Og hvis vi kan se at vi får flere kald, så går vi ind og kigger helt detaljeret på slag, og ser om der er en rød tråd – om det er mandag formiddag, er det lørdag? Så kigger vi, hvor er det typisk det går galt til henne, og så gør vi det over en måned eller 2 tilbage. Så prøver vi at finde den røde tråd i det, og hvis vi så kan se der, er en rød tråd i, at hver mandag formiddag, så har vi bare røde dårlige serviceslag. Så går vi ind og vurderer om vi skal sætte en ekstra på arbejde. Vi snakkede også rigtig meget om det her, fordi vi bliver også hurtigt sårbare. Især i dagstid, fordi vi ikke er så mange på arbejde, så der kommer en sygemelding eller andet, så så ryger vi hurtigt ned. Vi arbejdede meget i Flex Danmark med det koncept the power of One. Det betyder hvis du har 4 på arbejde, der skal levere et slag på 80, og tager du en medarbejder væk. Hvor meget påvirker det så dine slag. Det er den der sårbarhed, hvor vi brugte meget af the power of One til at vurdere, fordi selvom at vi kører en vagtplan datadrevet ud fra kald, så bliver vi også nødt til at have vores mavefornemmelse og erfaring med i det. Så hvis tallene siger vi i vagtplanen skal være 2 på Bestilling på arbejde, jamen så ved vi jo godt, hvis vi får en sygemelding, så er du fuldstændig på den. Derfor ligger vi lidt ovenpå, fordi vi på vores erfaring og det er meget faktabaseret. Og når ikke vi lever op til serviceniveau, så går vi simpelthen ind og analyserer alle de fakta vi kan, og ser om vi kan få en konklusion ud af det, og så nogle gange så bliver vi nødt til at hive nogle andre ind og dykke mere ned i for at blive klog på: jamen, hvorfor er det? Nogle gange ligger det helt til højrebenet og andre gange så kræver det mere. Sidste gang vi oplevede det, så var der nogle fejl i noget data der ikke var kommet.

Stine Godiksen Bentsen: Vil løsningen så ofte være, at man hiver en ekstra medarbejder ind eller?

Pia Næsselund Davidsen: Hvis der er en rød tråd. Det bliver tit hvis vi kan årsagsforklare det. For eksempel hvis vi bare selv var herre over det, men der sidder også folk og bestiller andre steder. Vi er jo heller ikke herre over om der sker uheld, om der er vejarbejde eller der er nedbrud på vores systemer, og vores systemer ikke virker, så vi går altid ind og kigger på hvad er årsagen til det? Og hvis nu at vi har haft 14 dage, hvor der bare har været problemer med vores systemer, så kan man sige, så

vil vi nok ikke gøre det. Men hvis vi kan se, at der er en rød tråd i at vi ikke kan følge med på bestemte tidspunkter over en måned eller to, så vil vi altid gå ind og sige så bliver vi nødt til at skrue lidt op i en periode. Og så holder vi øje med det om det er det, der skulle til.

Så ja løsningen vil være at finde årsagen til det, og så vil det være, at vi kan skrue op for bemanningen. Det kan også være perioder, hvis vi har rigtig mange nye medarbejdere, så kan det godt være vi har sagt de tager 15 kald på Bestilling, men nye tager jo ikke. Så ved vi jo - nå, det er så fordi vi lige har fået 6 nye, så falder den lidt. Så går vi også ned og kigger på: performer medarbejderne det de skal, fordi det er vi også afhængige af, når vi har lavet en vagtplan.

Stine Godiksen Bentsen: OK så er der sådan et gennemsnits antal kald man forventer at en medarbejder tager, og så man kan ligge imellem og plus minus det eller?

Pia Næsselund Davidsen: Der kigger vi mere på en uge og en måned. Der kigger vi ikke så meget på dagen, der kigger vi lidt over en måned og siger: Har den her medarbejder lavet det de skal? Og der kigger vi selvfølgelig også om det er medarbejdere, der har nogle andre opgaver end at tage telefonen. Når vi sætter folk på andre opgaver, end at de skal løse noget andet end telefonen, hvis ikke det er lavet i vagtplanen, så vil vi jo heller ikke kunne se, om vi har de rigtige på arbejde, fordi vores forecast i vagtplanen er jo vores styringsværktøj. Vi bruger også rød og grøn i vagtplanen, så hvis jeg kan se at jeg har for mange på arbejde, så kan jeg jo godt hive en ud, men så skal jeg jo også sørge for at vagtplanen er opdateret med det, fordi det skal give det rigtige billeder.

Stine Godiksen Bentsen: Så man kan sige det er hele tiden vigtigt, at det her med systemerne spiller sammen med virkeligheden også.

Pia Næsselund Davidsen: Det er i hvert fald meget, meget vigtigt at man lige kigger på. Det her er helt vildt vigtigt at du er faktabaseret, fordi som medarbejder, når du sidder og tager telefonen og bare føler du sidder og hører kald igennem, så kan du godt sidde med følelsen af at vi skulle have haft en mere på arbejde. Der tænker du ikke, og det er jo heller ikke sikkert man skal som medarbejder, hvorfor er det som det er. Man kan sige de er også ansat til bare at skulle sidde og tage kald.

Det er lidt den her når vi kommer ned på medarbejderniveau, og dem, der sidder i selve driften, så bliver det jo tit følelser frem for fakta. Og det er bare sindssygt vigtigt, når vi skal gøre noget eller gøre nogle tiltag til det, så er det bare vigtigt vi faktabaseret på den og finder de rigtige årsager, inden vi gør noget, fordi hvis vi sætter flere folk på arbejde end det vi havde planlagt, så koster det jo penge

og så er det, når vi sidder på Governancemøder siger Peter så vi har brugt flere penge, og hvorfor har vi så det? Så skal han jo også årsagsforklare det.

Stine Godiksen Bentsen: Det er jo hele tiden en balancegang, kan man sige, for hvordan holder vi et økonomisk niveau, men også at man tager hensyn til medarbejdere?

Pia Næsselund Davidsen: Vi træffer aldrig en beslutning baseret ud på følelser. Det bliver nødt til at være fakta baseret, og så tager vi selvfølgelig noget erfaring og noget mavefornemmelse med i tingene,

Stine Godiksen Bentsen: Hjælper modellen med at træffe bedre beslutninger i hverdagen?

Pia Næsselund Davidsen: Ja, det gør bare noget, at have noget at læne sig op ad. Også fordi vi er jo 5 supervisor, og så er der Kirsten, Stefan. Hvis ikke du har noget at læne dig op ad og køre efter der er ens, så ville man jo gøre det ud fra mange forskellige mavefornemmelser, og det ville jo skabe forvirring fx når den her Supervisor er på arbejde, så bliver jeg altid kaldt ekstra ind. Vi bliver jo nødt til at kan styre det og køre nogenlunde ens på det, så det er jo det der er vores.

Stine Godiksen Bentsen: Tingene bliver jo også mere datadrevne ikke også og sådan noget. Det er jo klart, at hvis vi skal leve på følelser, så kan det være svært måske at få nogle ting igennem.

Pia Næsselund Davidsen: Lige det her, der er det godt nok vigtigt med fakta.

Stine Godiksen Bentsen: Er der noget du tænker der skal justeres og eventuelt hvordan på de her niveauer?

Pia Næsselund Davidsen: Sådan rent personligt synes jeg, fordi Jeg også har været i Flex Danmark, og serviceniveau var vores prejlning og det var 100 % det vi gik efter, og man kan sige det er jo gået med her over til, men nu har man et andet syn på serviceniveauer, så jeg synes det der med at vi jo et eller andet sted reagerer ud fra det, men det ikke er et mål i vores samarbejdsaftale. Det synes jeg konflikter lidt, og man kan sige på Bestilling har vi jo de der skærme man kan se, og man kan jo oppe på skærmen, se antal kald, og besvaret, og så kan du se serviceniveauet, altså hvad er slagene på i dag. Det har Kirsten besluttet hun vil have, men man har så besluttet på Trafikstyring, at man ikke vil have det. Og det er så selvfølgelig fordi man gerne vil fokusere på kvaliteten, men det er som om nogle gange er serviceniveau lidt et fyord, men samtidig er det jo også et vigtigt pejling, Jeg tror den her ændring fra at gå fra Flex Danmark til NT i forhold til driften og med serviceniveauer, så synes

jeg personligt det er lidt noget rod. Det er jo et eller andet sted noget vi agerer efter, men det er ikke et mål mod trafikskaberne i samarbejdsaftalen.

Stine Godiksen Bentsen: Jamen det giver også god mening. Det er lidt som du siger selvmodsigende at man kører efter et, men man bruger det måske ikke helt alligevel så. Der er selvfølgelig lige måske noget, der man skal ind og vurdere på.

Pia Næsselund Davidsen: Når man så sætter bemanningen op, kigger vi - Det har vi jo gjort nogle gange i Bestilling, fordi vi kan se, vi altid er presset om mandagen. Det er altid dårligt slag, og så er vores go to, at sende ekstra på arbejde, så koster det, og så kan man sige, så så skal Peter forklare det. Det gør han så med, at der var et dårligt slag/serviceniveau. Så vi kører jo efter det. Jeg synes det giver nogle konflikter.

Stine Godiksen Bentsen: Nu ved jeg ikke hvor meget du ved, men kan man godt opleve for eksempel de andre trafikskaber, så går ind og siger: Jamen hvorfor altså?

Pia Næsselund Davidsen: Ja, så skriver de til os, at der har været rigtig dårligt serviceniveau i weekenden og spørger hvad er årsagen til det? Havde i sygdom? Havde i have mange nye? så ville de gerne have de der årsagsforklaringer til hvorfor vi ikke leverer det. Mange af dem er jo også vant til den måde at køre driften på i Flex Danmark, så jeg tror den der ændring, der er taget i det, kan man sige er jo måske ikke bredt ordentlig ud, men det er måske i hvert fald ikke sådan gennemarbejdet 100%.

Stine Godiksen Bentsen: Det giver god mening, at man har taget noget med, men man arbejder alligevel ikke helt efter det på en eller anden måde.

Pia Næsselund Davidsen: Det er fordi når man driver et callcenter som Flex Danmark, hvor trafikskaberne ejer det, var det vores opgave, og det er det jo også stadigvæk i vores fælles tid. Men det er jo selvfølgelig klart, at det giver en forskel, at du er et Callcenter, der lever af altså at være et Callcenter, hvor du ikke er et trafikskab, og så nu er vi et trafikskab, men om aftenen og weekenden så er vi et fælles Callcenter. Min personlige holdning er, at det konflikter på en eller anden måde lidt, fordi vi jo stadigvæk bruger serviceniveau hen mod Peter og økonomien og vores ressourcer og alt det der. Så kan man sige, så kan trafikskaberne sige, vi vil gerne det og det. Der har mig og Erik også snakket om, at jamen hvis de vil have et højere serviceniveau, så må de jo bare betale noget mere. Men hvis ikke man har en målsætning om hvad serviceniveauet skal være, så synes jeg lidt, man styrer blindt.

Stine Godiksen Bentsen: Det giver god mening. Så du tænker egentlig måske hvis man skulle ændre noget, så skulle man have mere konkrete linjer for, at det er det her vi kører efter, og det er det vi måler efter.

Pia Næsselund Davidsen: Jaa, man skulle i hvert fald holde op imod, at hvis vi i dagligdagen og i vagtplan og økonomi jo justerer og agerer ud fra noget om slag/serviceniveauet, hvorfor er det så ikke spejlet i vores samarbejdsaftale. Også fordi når trafikskaberne skriver til os, om man lige kan forklare, hvad der sker i weekenden, men hvis ikke det er et mål, hvorfor skal vi så forklare hvad der skete.

Stine Godiksen Bentsen: Det giver god mening, at man så bruger tid på noget som faktisk ikke er i aftalen

Pia Næsselund Davidsen: Men det er fordi man er vant til det fra Flex Danmark. Fordi hvad gør trafikskaberne selv i dagstid, hvad styrer de efter. Det giver bare nogle konflikter og det giver ikke gennemsigtighed. Og der kan man så sige om det er fordi jeg er farvet af erfaring med Flex Danmark, men jeg synes jo bare at når vi herovre jo på en eller anden måde kigger på serviceniveauet og vi agerer ud fra de. Hvorfor er det så ikke spejlet i det. Så jeg synes det konflikter en del.

Stine Godiksen Bentsen: Hvad tænker du der kunne ændres? Måske også i Peters model for at det fungerede bedre for jer i praksis?

Pia Næsselund Davidsen: Nej, Jeg synes egentlig ikke i Peters model. Jeg synes egentlig, at det setup og det vi har i forhold til samarbejde med Peter i forhold til modellen, og i forhold til hele den del, synes jeg egentlig, det fungerer rigtig godt.

Det er nok mere det der med at trafikskaberne giver os en sum penge, men hvad er det de betaler for. Det synes jeg måske er den der uklarhed i det, og jeg synes det mangler, men det er jo mere sådan en beslutningsting omkring hvad samarbejdsaftalen er. Men det er ikke modellen.

Stine Godiksen Bentsen: Men altså jeg tænker det er jo også en vigtig ting i det. Det kan man sige at modellen ud for det ja Peter har sagt, er jo baseret på, at der er gennemsigtighed, og at alt skal kunne ses hvad det er, men hvis man så ikke har klare linjer hele vejen igennem, så bliver det jo ikke gennemsigtigt.

Pia Næsselund Davidsen: Nej, fordi når man som trafikskaber tænker jeg i hvert fald, når man sætter sin kald heroppe om aftenen og i weekenden hvad er det så man forventer? Altså så får de en

regning, for at vi har brugt så mange timer på at dække driften, men som trafikskaber og det er bare mine egne tanker, og det er jo selvfølgelig nok der min Flex Danmark hjerne stadigvæk lige, men hvad er det jeg betaler for som trafikskaber? Sætter vi bare flere på arbejde? Har man kigget på om medarbejderen tager de kald de skal? Hvad er det for et serviceniveau vi leverer? Hvad krav kan de stille i forhold til vi bruger deres penge, og så siger vi i et kvartal I skal betale det her. Men kunne det være mere omvendt? Kunne de sætte som krav - Tager de, de kald de skal? Hvilket serviceniveau leverer de? hvor er kravene fra dem af, og det kan godt være det er fordi jeg ikke har været med i de møder, hvor de krav kommer. Jeg undrer mig i hvert fald nogle gange. Jeg kunne godt tænke på nogle af de der governancemøder, hvis jeg var så trafikskaber, hvad er det så jeg betaler for? Fordi så kan man sige, hvis jeg vil have et højere serviceniveau, så må man betale for det, men betaler man jer bare pengene ud i ud af vinduet, eller hvad bliver de faktisk brugt til. Det er der jeg synes der måske mangler et eller andet gennemsigtighed i hvert fald.

Men jeg synes at den model og jeg synes ikke, når jeg sidder og kigger og de governancemøder og det der økonomi Peter præsenterer og vi har siddet og kigget i, så synes jeg jo at det giver god nok mening. Jeg tror bare mere det er det der med for eksempel når trafikskaberne, de skal holde møder eller have noget arrangementer, så skriver de jo til os, det skal de gøre 7 uger før, om vi kan tage nogle kald for dem, og så skal de jo fortælle os, hvor mange de vil have vi skal være på arbejde, og så kan de godt skrive Midttrafik - Vi skal holde et møde, så vi normalt har 7 på arbejde i den time, så det skal vi også være, og så skal vi jo sætte 7 på arbejde og så kan der jo godt være mega travlt, men fordi de har bestilt 7, så kan de jo gå op på NT's side ikke have noget at lave, men jeg rykker jo ikke nogen over fordi jeg skal jo opkræve dem for 7. Jeg kan jo ikke beslutte, eller hvad skal vi beslutte ud fra, om jeg skal tage en der ikke sidder og laver noget og sætte over på, fordi de har jo bestilt et bestemt antal. Det er lidt det jeg tænker, at der bliver det jo meget 1-1, men når det så er fælles tid og de sætter. De har jo selvfølgelig også forecastet. De ved jo cirka hvor mange kald de får i hvilket tidsrum. Men hvad nu hvis vi får flere eller færre? Jamen, hvordan håndterer vi så fællestid? Altså hvordan bruger vi ressourcerne, og bruger deres penge? Hvis ikke der er noget omkring hvilket serviceniveau, man skal levere. Vi kigger jo bare på de der knapper og siger, hvis vi tager de kald i timen vi har besluttet at de skal tage, men burde trafikskaber at være med i den beslutning, fordi det jo er deres penge.

Stine Godiksen Bentsen: Det giver jo god mening kan man sige. Det er dem der betaler til det, og hvorfor er de så ikke med i beslutningerne når det er.

Pia Næsselund Davidsen: Men altså jeg synes modelmæssigt at det fungerer og i det der samspil mellem vagtplaner og Peter og de tal, synes jeg fungerer rigtig. Jeg synes der mangler lidt på det der med om vi kører efter det eller gør vi ikke. Og hvis ikke vi kan køre efter det, hvad er det så man beslutter det ud fra?

Stine Godiksen Bentsen: Ja, det giver god mening med klare linjer. Det gør det jo også nemmere at kan forklare det videre og så videre.

Pia Næsselund Davidsen: Også når vi har en 24/7 drift. Det er jo ikke 8-16 drift. Vi har åben 24/7 og bestilling fra 8-18 og. Det er når vi har den her fælles tid med trafikskaber, at vi har flest på arbejde.

Stine Godiksen Bentsen: Er der noget du lige tænker at der kunne være spændende at jeg skal have med her til sidst?

Pia Næsselund Davidsen: Jamen altså hvad er det du laver et projekt om?

Stine Godiksen Bentsen: Altså jeg skriver egentlig om fordelingen ud til trafikskaberne og modellen. Og så ville jeg gerne have det praktiske element med. Hvordan fungerer det så i virkeligheden. Teori og praktik er jo ikke altid det samme. Det er meget det jeg skriver.

Pia Næsselund Davidsen: Nej, nok ikke lige umiddelbart. Jeg synes jo det her med at finde de rigtige værktøjer, så det fungerer, og der er gennemsigtighed i det og det her med at huske de forskellige lag i det - Altså det her med hvordan man i driften og hvordan man sidder i kaldene kontra op imod noget økonomi og noget Governance og noget CallCenter ud mod trafikskaberne. Der er jo mange lag i det, og det tror jeg bare er vigtigt, og at man husker hele fødekæden i det, for at få det bedste resultat. Det er selvfølgelig nemt nok for mig at sige, når jeg synes det er mega interessant, og det ved jeg godt at der er nogen, der ikke synes. Jeg synes jo sådan noget med vagtplaner og ressourcer er mega spændende, men jeg synes også at det jo er det der er alfa omega vigtigt, for at vores drift fungerer, og der er meget fakta i det men hvordan måler man trivsel og det, for det hele skal jo gøre noget.

Så det er det der med at koble fakta og tal sammen med noget blødt. Og det er det der med at finde den rigtige model og system til det. Det er sværere end man tror, men Jeg synes vi lykkes rigtig fint med det. Det er bare mere det der med at få det ensrettet i forhold til hvad er det man skal levere, og hvad er det man er sat i verden for. Kontra hvad er det, der står i samme samarbejdsaftalen. Fordi man skal jo køre efter noget, og der vælger vi jo så at køre efter den selvfølgelig, men er det det rigtige?

Men nej ellers så tænker jeg ikke lige der er noget.

Stine Godiksen Bentsen: Så tror jeg heller ikke, jeg lige har så meget mere.

Pia Næsselund Davidsen: Kan du bruge det til noget?

Stine Godiksen Bentsen: Det kan jeg.

Pia Næsselund Davidsen: Så er det jo, så kan du virkelig gå galt altså, og det værste er jo at sidde med følelsen af, at man ikke kan forsvare, hvorfor det har kostet flere penge. Altså det værste er når, at man ikke kan finde årsag til det, så samarbejde og forståelse omkring det her, er sindssygt, sindssygt vigtigt og nogle møder hvor man lige er på samme tid bogen. Det er virkelig det vigtigste, synes jeg. Især fordi der er så mange lag i det, og afdelinger inde over. Og det her med at sidde og lave et forecast, og skal have sin mavefølelse og sin erfaring med i det også - Hvad er så tal? Der er virkelig en balance i det. Så samarbejde omkring det og en forståelse af, hvorfor vi skruer på hvilke knapper og hvorfor, er virkelig vigtigt.

Pia Næsselund Davidsen: Bare i dag, hvor vi lige pludselig kan se at vi har ti minutters ventetid, og vores slag går jo ned af og vi skal have nogen på telefonen, for det er vi sat i verden for, men hvorfor har vi ikke nogen på telefonen? Er det fordi de er optaget af en sag, er det fordi de ikke laver noget, er det fordi vi ikke har nok på arbejde. Det er hele tiden det at have styr på driften, og have fokus på driften er jo virkelig, virkelig vigtigt, fordi det her med at kunne årsagsforklare hvorfor.

Stine Godiksen Bentsen: Det er jo hele tiden man kigger på det. Det er ikke bare en gang om måneden eller en gang ugen.

Pia Næsselund Davidsen: Det er på daglig basis, og hvis vi får en sygemelding, så er det jo også det første jeg tyer til. Jamen hvordan er det, det ser ud for dagen i dag. Jeg kigger selvfølgelig i forecastet, men lige så meget op imod om det er en stille dag. Er det en travl dag. Kan de godt gå, jeg ikke får en ekstra person ind eller kan de godt komme igennem det, og hvordan ligger vores serviceniveau, så det er jo bare vigtigt i forhold til ressourcer og økonomi, at man har det for øje. Så det er en noget større opgave at have det overblik. Det er så der hvor det konflikter med hvad er det vi har sagt, vi leverer? For vi har NT dagstid og fælles aften og weekend. Så det er den der med at vi kører det på en måde i dagstid, og så kører vi det på en anden måde i aften og weekend. Men det jo på aften og weekend vi er på Bestilling og Trafikstyring, jo skruer gevaldigt op, vi får mange kald. Vi har allerflest medarbejdere på arbejde om aftenen og i weekenden, kontra dagstid. Det er også det med vores volumen stiger jo, når vi har alle trafikselskaber, og så vi sidder en om natten, hvor i min del af butikken,

der er flest jo på arbejde mandag til fredag i dagstid. Jeg skriver jo ned om aftenen og i weekenden, men det her med den her fællestid, så er det det her med. Jeg tror den bløde side af de her 2, altså i dagstid og fællestid. Du er også et trafikselskab. Du er også NT om aftenen, men om aftenen så er du også Sydtrafik, Fynbus og Midttrafik. Det er det der switch hele tiden. Det tror jeg bare er en større kultur-ting end jeg i hvert fald havde tænkt, at det ville være, da vi kom flyttede herover. Men det er jo godt, og jeg tænker også det er blevet bedre. Men jeg kan godt forstå, at når man sidder i driften og de der kasketter altså. Jeg kan godt forstå man nogle gange lige er, Åh ja, fordi lige så snart klokken slår 17, jamen så er du både Midttrafik, Sydtrafik, NT og Fynbus.

Bilag 3 – Budgettal 2026

CC Cost Center				
Udgiftsopgørelse	Alle kald	Fællestid	Dagstid	Total
Lokaleudgifter	1.027.437	-	-	1.027.437
Husleje	454.737			454.737
El	53.999			53.999
Vand	9.524			9.524
Varme	68.700			68.700
Ventilation & Køling	11.086			11.086
Fælles Driftsudgifter	77.005			77.005
Rengøring	131.789			131.789
Parkeringsplads til nattevagt	20.597			20.597
Vedligeholdelsespulje	200.000			200.000
Lønudgifter	8.893.899	9.958.407	13.087.527	31.939.832
Lønudgifter produktion - NT's Bus- & Tografik			7.243.608	7.243.608
Lønudgifter produktion - Bestilling Fællestid		3.225.574		3.225.574
Lønudgifter produktion - Bestilling Dagstid			2.538.065	2.538.065
Lønudgifter produktion - Trafikstyring Fællestid		6.487.973		6.487.973
Lønudgifter produktion (Movia) - Trafikstyring (00-05)		132.981		132.981
Lønudgifter produktion - Trafikstyring Dagstid			3.305.854	3.305.854
Lønudgifter produktion - Uddannelse	800.000			800.000
Lønudgifter støttefunktion - Supervisor (Bestilling)	1.514.932			1.514.932
Lønudgifter støttefunktion - Supervisor (Trafikstyring)	2.136.260			2.136.260
Lønudgifter støttefunktion - Governance (Bestilling)	2.364.466			2.364.466
Lønudgifter støttefunktion - Governance (Trafikstyring)	2.078.241			2.078.241
Ekstraopgaver Nat (Movia) - Trafikstyring		111.879		111.879
Øvrige personaleudgifter	500.000	-	-	500.000
Diverse (uddannelse, teammøder, rejser etc.)	500.000			500.000
Konsulentudgifter	391.000	-	-	391.000
Økonomi & GDPR	261.000			261.000
Vagtplansystem	30.000			30.000
Øvrige konsulenter	100.000			100.000
Intern IT	3.878.070	-	-	3.878.070
Telefonsystem	658.800			658.800
Internetlinjer	29.700			29.700
Softwareabonnementer	2.206.170			2.206.170
Serviceaftaler	152.480			152.480
Hardware	430.920			430.920
Arbejdsstationer	50.000			50.000
IT konsulenter	350.000			350.000
Total	14.690.406	9.958.407	13.087.527	37.736.339
Fordeling (%)	38,93%	26,39%	34,68%	100,00%

Alle kald (indgående)	Booking (Flextrafik), Fællestid	Trafikstyring (Flextrafik), Fællestid	Total
FYNBUS	25681	51670	77351
MIDTTRAFIK	40477	77230	117707
NT	14541	30335	44876
SYDTRAFIK	27577	53007	80584
Total	108276	212242	320518