

Proces orientering
af
IT organisationer
(ITIL - implementering)

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	3
1.1	Hvorfor best practice processer (f.eks. ITIL)?	3
2	Beslutning om forandring	4
2.1	Vision	4
2.2	Nødvendighed	5
2.3	Styr ressourcer.....	5
2.4	Uddannelse.....	5
2.5	Høst quick wins og synliggør dem.....	5
2.6	Fortsæt forandring	5
2.7	Sikrer forankring af de nye arbejdsmåder i kulturen	6
3	Forandrings projekt.....	7
3.1	Målet	7
3.2	Resultat.....	7
3.3	Arbejds måde	7
3.4	Start med	7
3.5	Fremtiden	8

1 Indledning

Der er i dag mange ITIL implementerings projekter i gang i de danske IT afdelinger. Mange af disse projekter bliver ikke den succes de burde være. De tager for lang tid at implementere, der bruges for mange ressourcer på dem og/eller kvaliteten af resultatet er for dårligt, sammenlignet med hvad de kunne have været hvis ledelsen havde grebet sagen rigtigt an fra starten.

Denne folder er primært skrevet fordi jeg igen og igen ser ledelsen i IT afdelinger lave de samme fejl ved implementering af processer.

Folderen er tænkt som en praktisk vejledning der er direkte til at gå til for IT afdelinger som overvejer eller er i gang med at implementere processer.

Da mit arbejde primært er indførelse af ITIL processer bruges ITIL som eksempel i folderen men andre proces implementeringsprojekter kan også bruge den.

1.1 *Hvorfor bedst practice processer (f.eks. ITIL)?*

De danske firmaer står i disse år over for en række næsten ens udfordringer, hvor de primære udfordringer er:

- Firmaet bliver som helhed mere og mere afhængig af it. Dette betyder at der stilles større og større krav til at kvaliteten af den service der leveres fra it.
- Firmaerne oplever mere og mere konkurrence som gør at der bliver færre og færre ressourcer til it. De ressourcer der er til it SKAL bruges til at give en optimal understøttelse af firmaets kritiske forretnings processer.

Firmaernes øverste ledelse lægger derfor et stort pres på it afdelingerne for at få dem til at leve op til disse udfordringer. Typisk skal it afdelingerne effektivisere 10-15 % pr. år.

Svaret fra it afdelingen må være at optimere struktureret på alle relevante områder. De tre hoved områder der kan effektiviseres på er:

- Mennesker (og organisation)
- Teknologi
- Processer (hvordan vi arbejder)

De første to områder har vi været gode til at effektivisere på i mange år. Nu er vi kommet til at effektivisere måden vi arbejder på. Nye undersøgelser (i forbindelse med lean projekter) viser at den typiske danske virksomhed kun udnytter 60 % af sit potentiale, optimering af processerne kan bringe os væsentligt højere op. Dette gøres i dag på to forskellige måder:

1. BPR (Business Process Reengineering) evt. sammen med implementering af en kvalitets model (proces implementering ud fra overordnede krav - top down)
2. Lean (små forbedringer skridtvis - bottom up)

I it afdelingerne, uden formelle processer, vil det normalt være mest fordelagtigt at starte top down fordi vi har en bedst practice at læne os op ad (ITIL). Denne situation er udgangspunktet for resten af denne folder. Når de basale processer er implementeret kan man så overveje at fortsætte ad lean vejen.

2 Beslutning om forandring

Det at indføre formelle processer vil sandsynligvis betyde at de fleste medarbejdere skal arbejde lidt anderledes end de gør før indførelsen. Lad mig sige det med det samme: det er ikke let at lave den måde vi arbejder på om! Det kræver megen ledelse – forandringsledelse.

Beslutning om at der skal indføres processer er en (IT top) ledelses beslutning. Grunden til at den bliver truffet er typisk en eller flere af følgende:

1. Ledelsen ser ingen anden måde at nå de langsigtede mål (nå visionen)
2. IT ledelsen bliver presset udefra til at gennemføre ændringer, f.eks.
 - Den øverste ledelse forlanger effektiviseringer
 - Kunderne forlanger bedre kvalitet, lavere priser ...
3. Medarbejderne beder om ændringer (fordi de er frustrerede eller blot fordi de kan se et forbedringspotentiale)

2.1 Vision

Lige meget hvad der er begrundelsen for forandringen må IT ledelsen sammen med medarbejderne starte med at fastlægge de langsigtede mål med IT organisationen (typisk formuleret i en vision) og derefter fastlægge strategien for hvordan organisationen skal nå denne vision.

For en intern IT organisation vil visionen oftest være ”at understøtte forretningen optimalt” (formuleret med ord passende til organisationen, f.eks. ”vi vil være verdens bedste til at understøtte xxx med it løsninger”).

Det er ledelsens opgave at nedbryde visionen til konkrete mål for

1. Mennesker og organisation
2. Teknologi
3. Processer

samt sætte konkrete retningslinier for hvordan disse mål skal nås.

Nogle af de konkrete beslutninger ledelsen bør/skal træffe ved indførelse af processer er:

1. Mennesker og organisation
 - Hvordan undgås nøgle medarbejdere
 - Hvor mange ledelseslag vil vi have
 - Hvordan skal organisationen laves
 - Hvilke kompetencer skal ligge i hvert lag (herunder også kompetence fordelingen imellem linieledere, projektledere og procesejere)
 - Hvilke kompetencer skal ligge i egen organisation og hvilke skal tilkøbes (herunder outsourcing af opgaver)
2. Teknologi
 - I hvor høj grad skal vi bruge teknologi til at effektivisere arbejdet i it afdelingen, herunder it understøttelse af arbejdsgangene (processerne)
 - Hvordan sikrer vi at investeringerne i teknologi udnyttes effektivt
3. Processer
 - Hvordan implementeres og vedligeholdes processer
 - Hvordan sikres at organisationen arbejder efter processerne

2.2 Nødvendighed

Samtlige medarbejdere skal **overbevises** om nødvendigheden for forandring.

Det er lettest at overbevise medarbejderne om nødvendigheden hvis *man står på en brændende platform*. Skab evt. en brændende platform. En brændende platform er et sted hvor alle kan se at det er nødvendigt at bevæge sig væk fra.

Bemærk at det IKKE er nok at stille sig op på et fælles møde og sige at det er nødvendigt at lave om fordi Det skal forankres i medarbejdernes (og ikke mindst lederes) hjerter.

2.3 Styr ressourcer

For at gennemføre forandringer med succes skal alle gode kræfter forenes. Dette gøres f.eks. ved at:

- lave/styre forandringsprojekt(er) (Se næste kapitel)
- sikre at organisationen får forandring som mål og specielt linie ledelsen får dette mål således at de prioriterer ressourcer til at lave forandringen
- organisere forandringsagenter og dermed udnytte medarbejdere der ser fordele og har overskud til forandring

2.4 Uddannelse

Formålet med uddannelsen er mange herunder at give konkret kendskab til hvordan det er godt at arbejde og at give håb om at vi overlever at springe fra den brændende platform.

Bemærk at processer typisk vil være en ny disciplin for medarbejderne og lederne hvorfor uddannelse er en bydende nødvendighed.

Konkret forslag ved ITIL implementering:

- Drift og support funktionerne: ITIL foundation
- Udviklings og stabsfunktioner samt generelle projekt ledere: ITIL overblik (1 dag) eller ITIL foundation
- Projektleder på ITIL implementering: Projektledelse og relevante ITIL capability kurser (evt. kun foundation)
- Procesejerne og proces managere: ITIL capability/lifecycle relevant for deres proces
- Den/de overordnede ansvarlige for drift af ITIL processerne (typisk linie lederne for proces ejerne): ITIL Expert (+ ISO 20.000 kendskab)
- De ansvarlige for auditering (samt evt. udførende): ISO 9000 auditor kursus
- Hvis mange medarbejdere ikke har en fornemmelse for hvordan man arbejder efter processer kan et simulations spil som Apollo 13 eller Lufthavns spillet være en god måde at vise hvordan man arbejder efter processer og hvad man får ud af det

2.5 Høst quick wins og synliggør dem

Det er vigtigt at starte med forbedringer som gør det synligt for alle at forandringerne er en god ide. Start derfor der hvor organisationen har et problem i dag og synliggør gevindsten. I næste kapitel er et startprojekt kort beskrevet. Husk at det ikke altid er nødvendigt at lave store forandringer for at høste væsentlige forbedringer, lav ikke om hvis der ikke er behov for forandring.

2.6 Fortsæt forandring

Når de første quick wins er opnået er det, med det samme, tid til at fortsætte forandringerne. Gå samtidigt i gang med:

- At implementere de næste processer
- Vedligeholde de allerede lavede processer (når der rettes i andre/ kommer nye/optimering/kunde ændringer)

2.7 Sikrer forankring af de nye arbejdsmåder i kulturen

Det er ledelsens ansvar at indføre metoder der sikre at de vedtagne processer følges.

Tillid er godt – kontrol er bedre! => Der skal indføres nogle formelle opfølgningsmetoder.

Opfølgningsmetoder bør normalt være:

1. Opfølgning på processernes KPI'er
2. Målstyringsaftaler (relevante mål i ledere og medarbejdernes målstyringsaftaler) og opfølgning på disse
3. Auditering (intern/ekstern)

Ad. 3. Der skal en eller anden form for auditering (kontrol) til for at sikre at processerne bliver fulgt i fornødent omfang. Når auditeringen viser at processerne ikke følges skal det have en konsekvens.

Der skal fra ledelsens side foreligge retningslinier for både auditeringen og konsekvensens.

Ledelsen skal sikre sig at disse retningslinier følges.

3 Forandrings projekt

Det første proces implementerings projekt man gennemføre kræver lidt mere arbejde end de efterfølgende fordi:

1. Medarbejderne skal oplæres i arbejde efter processer
2. Den generelle proces værktøjskasse skal laves

Det første projekt skal ledelsen derfor have ekstra fokus på og give de rigtige arbejdsbetingelser. Dette kræver at ledelsen er repræsenteret i projektets styregruppe.

3.1 Målet

Målet for det første projekt er således at forberede organisationen til at arbejde efter processer samt at indføre en eller to processer (der hvor der er flest quick wins at hente).

3.2 Resultat

Det konkrete resultat der skal komme ud af dette projekt er (Projektets leverancer):

- Proces for processer – hvordan fremstiller/implementere vi processer, drifter dem i det daglige og videreudvikler vi dem
- Værktøjer (lige fra skabeloner til Service management værktøjer)
- De første to processer (høst af quick wins og synliggørelse)
- Plan for yderligere proces implementering

Nogle af de væsentlige delresultater er:

- Organisations ændringer (evt. ”kun” rolledefinitioner og tildelinger)
- Bruger (af processer og værktøjer) uddannelse
- Information (f.eks. månedligt)

3.3 Arbejds måde

Dette arbejde skal organiseres i et eller flere projekter.

Der organiseres f.eks. et delprojekt om implementering af hver proces. Hvert delprojekt arbejder efter traditionel BPR principper:

1. Hvor vil vi hen (vision og mål for processen)
2. Hvor er vi nu
3. Lav og implementer proces (der bør bringe os i mål)
4. Kontroller at vi nåede i mål
5. (Fortsæt med at forbedre)

Husk at der skal forandringsledelse til for at sikre at processerne bliver forankret.

Ressource estimat for et projekt der skal levere disse resultater er sammenlagt: 400-4000 timer (små – store organisationer) samt investering i værktøjer. Pr. proces må efterfølgende forventes et ressourceforbrug på 100-1000 timer.

3.4 Start med

Som tidligere nævnt skal man starte med quick wins. Inden for ITIL service management er der typisk meget at hente omkring:

- Håndtering af brugerhenvendelse – dette drejer sig primært om Service desk og Incident management disciplinerne.

- At få kundefaftaler på plads således at it afdelingen ved præcist hvad den skal levere – Service level management
- At håndtere ændringer således at de ikke giver følgeføj – Change management
- At dokumentere it infrastrukturen - Configuration management

Start med at effektivisere indførelsen af processer ved at lave metode/proces for indførelse af processer. Fortsæt med to højst tre at ovenstående punkter samt resten af proces for processer.

Projektledelse og udvikling er typisk andre områder hvor der er meget at hente ved en effektivisering af processerne.

3.5 Fremtiden

For en intern IT organisation er målet, som tidligere omtalt, ”at understøtte forretningen optimalt”. Dette gøres basalt på to måder:

1. Effektivisere ”kundens” forretningsgange med it understøttelse. Den optimale måde at gøre dette på er ved at hjælpe kunden med at indføre formelle processer, optimere disse og indføre it teknologi til understøttelse. Den erfaring der drages ved internt i it afdelingen at indføre formelle processer og optimere interne arbejdsgange kan altså med stor fordel genbruges på kundesiden.
2. Hjælpe ”kunden” med at fremstille/opfinde nye produkter/services som kan sælge. Dette kræver at it afdelingen er tæt på ”kunden” og har overskud til en aktiv sparring.