

IT Service Management

– baseret på ITIL^{®1} og ISO/IEC 20000

Af Christian Feldbech Nissen, cfn@cfnpeople.com, CFN People A/S

Februar 2010

1. IT Service Management

Birgitte træder ind ad døren til det lille hyggelige alpehotel. Hun er på en kort forretningsrejse og skal opholde sig i Schweiz de næste dage. Hun er netop ankommet og henvender sig i receptionen for at gøre brug af en af hotellets services: En overnatning.

I morgen skal hun inspicere produktionen i en medicinalvirksomhed, og opholdet på hotellet gør det muligt for hende at begynde på arbejdet allerede tidligt næste morgen, ligesom det udviser de geografiske begrænsninger som hendes bopæl i Danmark ellers ville udgøre.

Birgitte får et værelse, der imødekommer hendes behov, og hun behøver derfor ikke at bekymre sig om de omkostninger og risici som et køb af en lejlighed i Schweiz alternativt ville have medført.

Hvad er en service?

For at forstå, hvad Service Management er, må vi først forstå, hvad vi mener med en service eller en ydelse. Der er to karakteristika, der er væsentlige for en service:

1. Årsagen til, at en kunde eller en forbruger ønsker at aftage en bestemt service, er, at denne har et behov for et bestemt resultat eller udbytte. Servicens værdi er således proportionalt med, hvor effektivt den tilfører kunden eller forbrugeren det ønskede resultat eller udbytte.
2. Hvis man køber en lejlighed, påtager man sig en række specifikke omkostninger og risici som led i handelen. Hvis man i stedet overnatter på et hotel, undgår man disse omkostninger og risici, idet de forbliver serviceudbydere. Det samme er tilfældet, såfremt man tager en taxi frem for at købe en bil for at blive transporteret.

Per definition er en service således *et middel til at tilføre en kunde værdi ved at bibringe kunden det ønskede resultat eller udbytte uden at kunden skal påtage sig de specifikke omkostninger og risici, der er forbundet hermed.*

Hvad er Service Management?

Ved Service Management forstås herefter de forhold, der sætter en serviceudbyder i stand til at levere services. Service Management kan defineres som en *vifte af specialiserede organisatoriske formåender* (eng: capabilities), *der er nødvendige for at tilføre værdi til kunderne i form af services.*

Disse formåender omfatter den ledelse og de processer, funktioner, roller, viden

¹ ITIL[®] er et registreret varemærke for Office of Government Commerce i England og andre lande

og evner som en serviceudbyder forlader sig på, når denne skal levere services til sine kunder.

Ressourcer og formåender

For at skabe værdi i form af services har serviceudbyderen således behov for service-aktiver i form af ressourcer og formåender. Ressourcer indgår direkte i produktionen, mens formåender er nødvendige for at omdanne ressourcer til værdifulde services. En væsentlig forskel på ressourcer og formåender er, at formåender typisk kræver væsentlig længere tid at tilvejebringe end ressourcer.

Formåender	Ressourcer
Ledelse	Kapital
Organisation	Infrastruktur
Processer	Applikationer
Viden	Information
Mennesker	Mennesker

Tabel 1: Eksempler på service-aktiver i form af ressourcer og formåender. Baseret på ITIL® materiale fra OGC.

Birgitte går en rundtur på hotellet. Det er godt at være tilbage. Til trods for dets størrelse, er hotellet i besiddelse af mange ressourcer, herunder en veludstyret og hyggelig spisestue, en vinkælder, toiletter, informationsfoldere, en parkeringskælder og personale for blot at nævne nogle få.

Alligevel kan Birgitte ikke lade være med at tænke på, at alle disse ressourcer reelt ikke ville være ret meget bevendt, hvis ikke det var for formåender som holdninger, færdigheder, viden og erfaringer, ligesom hotellets organisering og processer ikke kan tages for givet.

Uden formåender er en serviceorganisation blot en samling af tilfældige ressourcer. Service Management er imidlertid mere end blot formåender. Det er tillige en faglig praksis, der er båret frem af omfattende viden, erfaring og færdigheder samt et globalt fællesskab af individer og organisationer, der fremmer faget.

2. Serviceværdi

Præferencer, opfattelser og udbytte

Værdien af en service er på en og samme tid bestemt af det målbare udbytte for kunden samt kundens præferencer og perception.

Birgittes blik fanger en folder, som hotellet har lagt på skrivebordet i hendes værelse. Den indeholder en række services såsom vækning, parkering, tøjvask, forplejning og børnepasning samt en række egenskaber ved de enkelte services som f.eks. antallet af tv-kanaler, rengøring samt tidsrummet, hvor der serveres morgenmad.

For Birgitte er de fleste af de beskrevne services yderst relevante, omend hun ikke får brug for børnepasning i denne ombæring. Men beskrivelserne er kun en del af det, hun værdsætter som hotelgæst. For hende er det lige så vigtigt, at hotellet ligger tæt ved hendes midlertidige arbejdsplads, at personalet er imødekommende og hjælpsomt, at hun har en fantastisk udsigt over Alperne fra hendes balkon, og at hotellet respekterer hendes præference for vegetarmad.

Formålstjenlighed og anvendelighed

Kunder værdsætter en service, når de kan se en klar sammenhæng mellem servicen og den forretningsværdi, den tilfører. Fra kundens synspunkt opstår værdien af en service i kombinationen af to elementer:

- *Formålstjenlighed (Service utility)*. Ved formålstjenlighed forstås den funktionalitet, som stilles til rådighed i kraft af servicen set fra kundens perspektiv.
- *Anvendelighed (Service warranty)*. Ved anvendelighed forstås det forhold, at servicen vil leve op til de aftalte krav om tilgængelighed, kapacitet og sikkerhed. Disse krav kan aftales i en formel aftale, som f.eks. en Service Level Agreement (SLA) eller kontrakt.

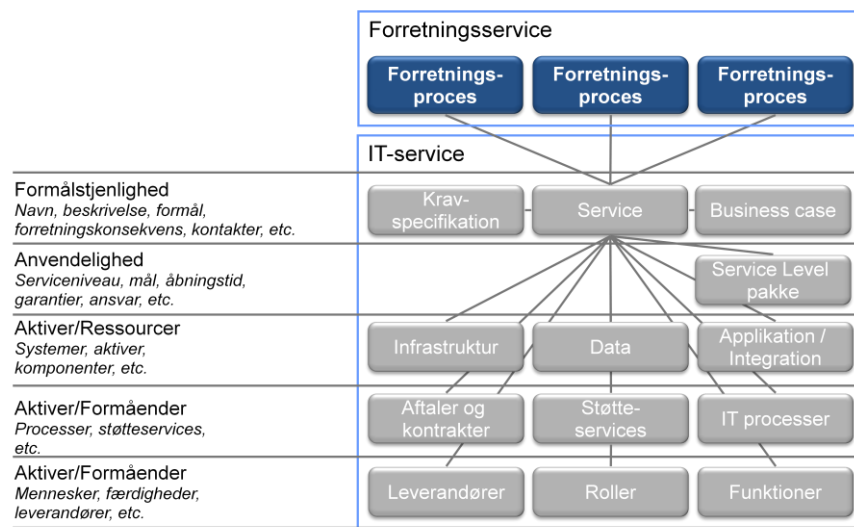
Det er første gang, Birgitte tænker over, at værdien af en service er afhængig af dens formålstjenlighed og anvendelighed. Men jo mere hun tænker over det, des mere mening giver det.

Hun ser sig omkring. Sengen, bordet og bruseren er gode eksempler på formålstjenlighed, idet de opfylder hendes behov for at sove, arbejde og få sig et bad.

Men for at give værdi, skal værelset være tilgængeligt de nætter, hun er i Schweiz, internetbåndbredden skal være tilstrækkelig til at hun kan forberede sig til næste dag fra hendes bærbare PC, og hun skal føle sig sikker, når hun befinder sig på sit værelse. Disse forhold er alle eksempler på anvendelighed.

3. Serviceopbygning

Opbygningen af en it-service og de dele, der indgår, kan således opsummeres som på figur 1.



Figur 1: Opbygningen af en it-service. Baseret på ITIL® materiale fra OGC.

Såvel komponenter som deres indbyrdes relationer skal tages i betragtning, når det skal sikres, at servicen lever op til forretningsbehovene. Imidlertid er det erfaringsmæssigt oftest formånder som mennesker og processer, der gør den store forskel.

En overnatning, der udadtil kan virke som en simpel service, kan være ganske kompleks bag overfladen.

Hotellet skal kende til Birgittes "forretningsproces" og være i stand til at udvikle og beskrive dets services, så Birgitte vælger de services og det serviceniveau, der bedst opfylder hendes behov. Det kræver blandt andet, at hotellet er i stand til at opsamle og anvende fakta om gæster, pengestrømme, fødevarer, indretning og så videre.

Hotellet skal være i stand til at etablere og vedligeholde en passende infrastruktur, skabe sikkerhed, levere adgang til internettet og erhverve tredjepartsydelse som f.eks. trådløst netværk, tøjvask, aviser etc.

Ledelsen skal kunne indgå optimale aftaler, der regulerer ansvarsfordeling og kvalitetsniveauer i forhold til både personale og underleverandører, ligesom den skal være i stand til at træne medarbejderne for at sikre en høj og konsistent kvalitet.

4. God skik

Hvordan kan en organisation udvikle de formåender, der skal til for blive en konkurrencedygtig og unik serviceudbyder?

Det er først og fremmest op til organisationen selv, men der kan være hjælp at hente i veletableret best practice ("god skik"). Ved best practice forstås gennemprøvet praksis, der har vist sin bæredygtighed gennem mange års anvendelse i forskelligartede organisationer.

Der er mange kilder til best practice, herunder offentligt tilgængelige metoder, standarder samt proprietær viden hos organisationer og individer.

ITIL[®] er et eksempel på best practice. Det anvendes verden over af alle typer organisationer til at tilvejebringe og forbedre IT Service Management formåender.

ISO/IEC 20000 for sin del er et eksempel på en formel standard for organisationer, der ønsker at lade deres IT Service Management formåen revidere og certificere.

Resten af denne artikel vil fokusere på ITIL og ISO/IEC 20000 som inspiration til udvikling af egne IT Service Management formåender.

5. ITIL

ITIL (tidligere kendt som Information Technology Infrastructure Library) er en best practice for IT Service Management, som bruges af tusinder af organisationer verden over. En hel filosofi er opstået omkring ITIL bøgerne og det tilhørende uddannelses- og certificeringsprogram.

Ideen til ITIL opstod i 1986, da den britiske regering erkendte, at udgifterne til it i det offentlige var løbet løbsk, og at der var behov for at fastlægge best practice for blandt andet IT Service Management.

Den statslige styrelse Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) blev bedt om at udvikle en række metoder til effektiv og økonomisk forsvarlig anvendelse af it-ressourcer i såvel den offentlige som private sektor i

England.

Den første version af ITIL så dagens lys i 1989. Den bestod hurtigt af mere end 40 bøger og hed i begyndelsen Government Information Technology Infrastructure Management Method (GITIMM).

Til trods for at bøgerne blev skrevet og udbredt i den offentlige sektor i England, blev det i Holland, at ITIL fik sit gennembrud, da en række hollandske virksomheder i starten af 1990'erne tog ITIL til sig.

I løbet af 1990'erne stod det klart, at de oprindelige bøger var for funktionsorienterede og i for høj grad rettede sig mod centrale it-miljøer. CCTA og det uafhængige brugerforum, IT Service Management Forum (itSMF), påbegyndte derfor i 1999 arbejdet med en ny version af ITIL. Ved mange IT Service Managers og konsulents mellemkomst skabtes version 2, der var langt mere procesorienteret og anvendelig i distribuerede miljøer.

Serien ændrede sig fra de mange enkeltstående bøger til et sæt af ti sammenhængende bøger, hvoraf Service Support og Service Delivery bøgerne blev de mest udbredte.

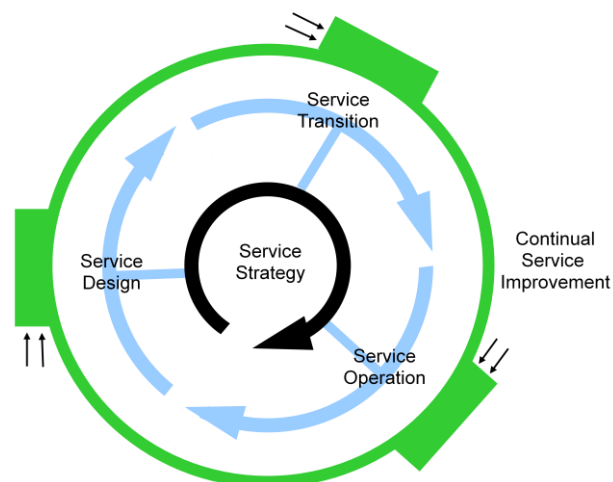
I år 2000 blev CCTA lagt ind under Office of Government Commerce (OGC) og både navn og logo har siden da været OGC's varemærker.

Fra England og Holland, bredte ITIL sig nu hastigt til at blive langt den mest udbredte IT Service Management praksis i verden.

I 2005 påbegyndte itSMF og OGC arbejdet på den tredje version af ITIL. ITIL version 3 blev lanceret medio 2007 som en livscyklus-baseret best practice med fem faser, der udgør grundlaget for ITIL.

5.1. Service-livscyklus

Den gældende version af ITIL er struktureret omkring en service-livscyklus. Service-livscyklussen er beskrevet i fem grundbøger. Bøgerne *Service Design*, *Service Transition* og *Service Operation* udgør de fortløbende faser i livscyklussen og repræsenterer forandring og transformation. *Service Strategy* bogen hjælper organisationen til at opstille mål og rammer for de fortløbende faser, mens *Continual Service Improvement* tilskynder til læring og forbedring.



Figur 2: Service-livscyklussen. © Crown copyright 2007

En af de første gange Birgitte boede på hotellet, talte hun med hotel-ejeren. Han fortalte stolt hotellets historie. Det hele startede for ti år siden, da en række nye virksomheder etablerede sig i området. Ejeren og hans familie så muligheden for at etablere 'bed-and-breakfast', men snart blev rammerne for små, og behovet for et egentligt hotel opstod.

Familien brugte herefter noget tid på at udvikle en strategi for hotellet, der blandt andet omfattede en markedsanalyse, en afdækning af hotellets serviceudbud, en business case, kapitalgrundlag, risikoanalyse, myndighedsgodkendelser etc.

Da strategien var klar og hotellets fremtidige services identificerede, begyndte designet af hotellet og dets services. Denne fase involverede arkitekter, ingeniører, designere, bygningskonstruktører og så videre.

Efter et års tid var hotellet klar til ibrugtagelse. En bygningsinspektør gik byggeriet igennem for at sikre at alt levede op til bygherrens og myndighedernes krav. Herefter blev personalet ansat og uddannet, hvorefter hotellet kunne holde åbningsreception.

Siden da har hotellet været i drift hver eneste dag. Det kræver, at services som affaldshåndtering, rengøring, vask etc. fungerer i det daglige, og at hotellet løbende vedligeholdes.

Lige fra starten satte hotellet en ære i løbende forbedring af dets services. Små driftsmæssige ændringer er blevet gennemført, træningsprogrammerne for nye og eksisterende medarbejdere er forbedret år for år, og nye services som trådløst netværk er blevet føjet til for at imødekomme gæsternes stigende forventninger.

For nyligt besluttede hotellet så at ændre strategi og blive mere end et hotel. I fremtiden vil hotellet også huse et konferencecenter.

Som samtalen skred frem, forstod Birgitte, at man ikke kan tale om én livscyklus. I virkeligheden må man tale om mange sammenflettede livscyklusser med forskelligt omfang og hyppighed.

5.1.1 Service Strategy

Service Strategy bogen giver vejledning i, hvordan man kan designe, udvikle og implementere Service Management – ikke kun som organisatorisk formåen, men som et strategisk aktiv.

Service Strategy bogen indeholder emner som markedsudvikling, intern og ekstern tilvejebringelse af services, udvikling af serviceaktiver og strategiudvikling og -implementering gennem den samlede livscyklus. Også emner som økonomistyring, serviceporteføljestyling, organisationsudvikling og strategiske risici indgår i bogen.

5.1.2 Service Design

Service Design bogen giver vejledning i design og udvikling af services og Service Management processer. Den anviser organisationer, hvordan de kan udvikle Service Management designformåender. Den omfatter blandt andet principper og

metoder til at omsætte strategiske mål til serviceporteføljer og serviceaktiver.

De vigtigste servicedesignaktiviteter omfatter:

- Kravindsamling
- Kravanalyse, -aftale og -dokumentation
- Løsningsdesign
- Evaluering af alternative løsninger
- Tilvejebringelse af den foretrukne løsning

5.1.3 Service Transition

Service Transition bogen giver anvisninger på, hvordan organisationen kan udvikle og forbedre dens formåender i at overføre nye og ændrede services til drift.

Bogen indeholder vejledning i, hvordan de krav, der er opsamlet i strategifasen og indarbejdet i servicedesignet, effektivt kan realiseres i driften under hensyntagen til, at risikoen for afvigelser og afbrydelser styres. Den kombinerer release management, programstyring og risikostyring og indplacerer disse i en Service Management kontekst.

De typiske aktiviteter i denne fase er:

- Planlægning
- Opbygning af en release
- Komponenttest, servicetest og pilotforsøg
- Idriftsættelse og udrulning
- Evaluering

5.1.4 Service Operation

Service Operation bogen rummer praksisser for den daglige styring af servicedriften. Service Operation kan betragtes som “fabrikken” i IT.

Formålet med Service Operation er at koordinere og styre de aktiviteter og processer, der er nødvendige for at levere services på det serviceniveau, der er aftalt med forretningens brugere og kunder. Bogen giver vejledning i, hvordan organisationen kan opnå den drifts- og supporteffektivitet, der skal til for at sikre optimal værdi for både kunden og serviceudbyderen.

5.1.5 Continual Service Improvement

Continual Service Improvement bogen giver vejledning i, hvordan organisationen fastholder og forøger serviceværdien for kunden gennem bedre design, introduktion og drift. Den kombinerer principper, praksisser og metoder fra kvalitetsstyring og forandringsledelse. Bogen bygger på William Edward Deming’s Plan-Do-Check-Act (PDCA) cirkel, og den giver anvisninger på, hvordan en organisation kan øge servicekvaliteten og -effektiviteten gennem såvel løbende gradvise forbedringer som gennem større projekter.

5.2. Service formåender

Som det ses, giver ITIL samlet set vejledning i, hvordan serviceudbydere *tilegner* sig og *tilpasser* best practice for at etablere formåender og ressourcer i form af:

- Organisation
- Processer
- Viden
- Mennesker, herunder holdninger, kompetencer og færdigheder

- Værktøjer og teknologier

I de følgende afsnit vil vi give en kortfattet introduktion til hvert af disse praksisområder i henhold til ITIL.

Roller, funktioner og fora

5.2.1 Organisation

ITIL giver ingen opskrift på, hvordan en serviceudbyder skal organisere sig. I stedet stiller ITIL en række ”byggeblokke” til rådighed i form af *roller* (f.eks. ejere, managers og analytikere), *funktioner* (f.eks. Service Desk) og *fora* (f.eks. change advisory board).

En væsentlig nøgle til effektiv Service Management er klare roller og ansvarsfordelinger. Ved en rolle forstås et sæt af ansvarsområder, aktiviteter og beføjelser, der er betroet en person eller et team. En rolle er ofte knyttet til en jobbeskrivelse, men den behøver ikke nødvendigvis at blive varetaget af ét individ.

ITIL beskriver mere end 50 forskellige roller, blandt hvilke serviceejer og procesejer er de væsentligste.

Organisationens størrelse, struktur og samspil med eksterne parter vil have indflydelse på, hvordan rollerne tildeles. Hvorvidt, en bestemt rolle tildeles et enkelt individ eller deles af flere, er ikke så vigtigt. Det er vigtigere at sikre klare ansvarsområder og beføjelser samt tilvejebringe kommunikations- og kommandoveje i organisationen.

En person eller et team kan besidde flere roller, f.eks. kan rollerne som Configuration Manager og Change Manager samles hos en person.

Én person kan have mere end én rolle. For eksempel kan en tjener også være opvasker, når gæsterne har forladt restauranten. På et lille hotel vil én person formodentlig påtage sig begge roller, mens et stort hotel sandsynligvis kun har én rolle per person.

Ved funktioner forstås organisatoriske enheder, der er specialiserede i at udføre bestemte opgaver og levere bestemte resultater. Funktioner kan i kraft af deres indlejrede ressourcer og formåender, herunder arbejdsmetoder, viden og erfaring, opfattes som selv bærende. Deres formål er at tilføre struktur og stabilitet til organisationen.

Funktioner har en tendens til at optimere deres arbejdsopgaver på bekostning af andre funktioner ved snævert at fokusere på de resultater, de bliver målt på. Dette fokus kan være en styrke for organisationens effektivitet, men dårlig koordinering mellem funktioner og suboptimering kan føre til funktionelle siloer, der står i vejen for det tværgangorganisatoriske samspil.

Birgitte sætter sig ved bordet på værelset for at gøre de sidste forberedelser til næste dags møde. Da hun vil tænde skrivebordslampen, opdager hun, at pæren er gået. Birgitte ringer til receptionen, som er det fælles kontaktpunkt for alle hotellets funktioner. Kort tid efter banker det på døren, og en af hotellets ansatte træder ind og sørger for, at pæren bliver skiftet.

ITIL beskriver organisatoriske funktioner som *it-drift*, *infrastruktur* og *applikationsforvaltning* og ikke mindst *Service Desken*.

Service Desken er brugernes kontaktpunkt, når de oplever problemer eller har behov for service. En god Service Desk kan kompensere for mangler andre steder i it-organisationen, mens en ineffektiv Service Desk kan føre til en negativ opfattelse af en ellers effektiv it-organisation. Service Desken er typisk udskilt fra de øvrige it-funktioner for at sikre, at den kan koncentrere sig om at betjene brugerne mest effektivt.

5.2.2 Processer

Processer er en anden vigtig formåen set fra et Service Management perspektiv. De repræsenterer organisationens akkumulerede viden og erfaring og er ofte den væsentligste årsag til organisationens konkurrencemæssige fordele og markeds-differentiering. Processer er således strategiske aktiver, når de behandles rigtigt.

Birgitte har efterhånden boet på hotellet adskillige gange og begynder at genkende de forskellige processer. Hotellet har processer for reservation, check-in, rengøring, håndtering af gæstehenvendelser, håndtering af fejl og klager, kapacitetsstyring, økonomistyring, fakturering, madlavning, håndtering af uforudsete hændelser, bygningsvedligeholdelse, håndtering af udstyr, check-out osv.

Ved en proces forstås et antal sammenhængende aktiviteter, der er organiseret for at opfylde et bestemt behov. En proces:

- Omdanner et eller flere input til et veldefineret output
- Omfatter de roller, ansvarsdefinitioner, værktøjer og kontroller, der er nødvendige for at levere et forudsigeligt resultat.
- Beskrives ofte i form af politikker, retningslinjer, aktiviteter, procedurer og arbejdsinstruktioner.

Kernen i en procesdefinition er aktiviteter, afhængigheder og sekvens. Ved at specificere aktiviteter, input og output kan organisationens arbejdsgange forenkles og effektiviseres. Måling og styring af aktiviteterne kan øge effektiviteten yderligere, og endelig kan kvaliteten af output øges ved at opstille normer for dette.

Hver af de fem grundbøger i ITIL indeholder best practice for et antal processer. Der er i alt 27 beskrevne processer i ITIL:

Service Strategy processer

Service Strategy bogen indeholder følgende processer:

Strategy Generation

Processens formål er at tilvejebringe og håndtere servicestrategien. Processen indeholder aktiviteter som markedsdefinition, serviceudvikling, udvikling af strategiske aktiver og strategiimplementering.

Service Portfolio Management

Processens formål er at forvalte serviceporteføljen. Service Portfolio Management processen betragter services ud fra den forretningsværdi, de tilvejebringer.

Demand Management

Processen indbefatter aktiviteter, der skal sætte serviceudbyderen i stand til at forstå og påvirke kundeefterspørgslen på den ene side og tilvejebringe kapacitet til at møde efterspørgslen på den anden side. Dette sker blandt andet gennem strategisk analyse af forretningsaktivitetsmønstre og brugerprofiler samt gennem taktisk definition og brug af differentierede ydelser.

Financial Management

Økonomistyringsprocesserne har til formål at styre it-serviceudbyderens budgettering, regnskabsaflæggelse og fakturering, for så vidt angår it-services.

Risk Management

Processens formål er at identificere, analysere og styre risici.

Service Design processer

Service Design bogen indeholder følgende processer:

Service Catalogue Management

Processens formål er at skabe og vedligeholde servicekataloger og sikre, at relevante og sammenhængene data stilles til rådighed for organisationen og dens kunder, herunder detaljerede informationer om både gældende services og services, der er i støbeskeen.

Service Level Management

Processens formål er at afhandle, indgå og følge op på serviceaftaler (Service Level Agreements - SLA'er) mellem serviceudbyderen og forretningen. Processen skal endvidere sikre, at alle IT Service Management processer og understøttende aftaler er afstemt med de aftalte servicemål. Og endelig skal processen overvåge og rapportere på de aftalte servicemål og følge op på disse på statusmøder med kunderne.

Availability Management

Processens formål er at definere, analysere, planlægge, måle og forbedre alle tilgængelighedsaspekter ved organisationens it-services. Processen skal sikre at infrastrukturen, processerne, værktøjerne, rollerne etc. er tilpasset de aftalte tilgængelighedsmål.

Information Security Management

Processens formål er at beskytte organisationens informationsaktivers fortrolighed, integritet og tilgængelighed. Informationssikkerhed indgår i organisationens overordnede sikkerhedsaktiviteter, der dog har et bredere sigte, herunder perimetersikring, sikring af papirbåren information og beskyttelse af teleinformation.

Supplier Management

Processens formål er at sikre, at alle leverandørkontrakter understøtter forretningens behov, og at alle underleverandører lever op til deres kontraktuelle forpligtelser.

Capacity Management

Processens formål er at sikre, at såvel infrastruktur som it-services har tilstrækkelig kapacitet til at levere de aftalte servicemål på en omkostningseffektiv måde. Kapacitetsstyring inddrager alle de ressourcer, der skal til for at levere en it-service på både kort, mellemlang og lang sigt.

IT Service Continuity Management

Processens formål er at tage hånd om de alvorligste risici for organisationens it-services. IT Service Continuity Management processen skal sikre, at serviceudbyderen i alle situationer er i stand til at levere et minimalt serviceniveau. Processen understøtter forretningens beredskabsprocesser.

Service Transition processer

Service Transition bogen indeholder følgende processer:

Transition Planning and Support

Processens formål er at planlægge alle Service Transition processerne og koordi-

neres ressourcerne i forbindelse med en transition.

Change Management

Processens formål er at styre hele livscyklussen i forbindelse med ændringer i it-services og infrastrukturen. Målet er at sikre, at ændringer gennemføres fleksibelt og med færrest mulige ressourcer, uden at det fører til utilsigtede afbrydelser i servicen.



Figur 3: Eksempel på typiske aktiviteter i Change Management processen. Baseret på ITIL® materiale fra OGC.

Service Asset and Configuration Management

Processens formål er at vedligeholde information om de serviceaktiver og konfigurationskomponenter, der skal til for at levere en it-service, herunder deres indbyrdes relationer. Processen skal sikre, at serviceaktivernes værdi, ejerskab og alle øvrige relevante informationer håndteres i hele serviceaktivets livscyklus.

Release and Deployment Management

Processens formål er at planlægge og styre overførsel af releases til henholdsvis test- og produktionsmiljøer. Processen skal primært sikre, at produktionsmiljøet beskyttes, og at de rigtige komponenter sættes i drift eller rulles ud.

Service Validation and Testing

Processens formål er at validere og teste nye eller ændrede it-services. Processen skal sikre, at it-servicen svarer til designspecifikationen og lever op til forretningskrav.

Evaluation

Processens formål er at vurdere en ny eller ændret it-service for at sikre at eventuelle risici er håndteret tilstrækkeligt og afgøre, om organisationen kan gå videre med ændringen. Evaluation processen anvendes endvidere til at sammenholde det realiserede resultat af en ændring med det tilsigtede resultat.

Service Knowledge Management

Processens formål er at indsamle, analysere, fastholde og dele serviceviden og -information internt i organisationen. Processen skal primært medvirke til at forbedre effektiviteten ved genbrug af viden.

Service Ope- Service Operation bogen indeholder følgende processer:

ration pro- cesser

Event Management

Processens formål er at overvåge alle de hændelser, der finder sted i infrastrukturen, for så tidligt som muligt at opdage og eskalere eventuelle afvigelser.

Request Fulfillment

Processens formål er at håndtere de mange kunde- og brugeranmodninger, som stiles til it-serviceudbyderen.

På en af Birgittes seneste rejser kom hun tilbage til hotellet efter en lang arbejdsdag. Mens hun børstede tænder, opdagede hun, at håndbruseren var faldet på gulvet og var gået i stykker.

Da hun var færdig, ringede hun derfor til receptionen. I informationsfolderen ved siden af telefonen, fandt hun nummeret: "Hvis du har brug for assistance eller vil rapportere en fejl, kan receptionen kontaktes ved at taste 1". Receptionisten tog straks telefonen og stillede en række spørgsmål som: "Hvad er problemet?", "Kan bruseren slet ikke bruges?", "Er det vigtigt at få løst problemet nu, eller kan det vente til i morgen?" og "Hvornår havde du planlagt at tage brusebad?"

Birgitte skulle gerne have et brusebad næste morgen, inden hun skulle være på fabrikken kl. 8:00. Receptionisten forsøgte derefter uden held at finde en, der kunne reparere bruseren inden, men måtte opgive. I stedet foreslog han nogle midlertidige løsninger. "Vi kan finde et andet værelse til dig. Vi har et værelse ud mod gaden, hvor der er en smule mere støj. Vi kan også give dig nøglen til pool-området, så du kan tage bad der."

Incident Management

Processens formål er at genetablere en service så hurtigt som muligt efter en fejl-situation.

Problem Management

Processens formål er at analysere og udbedre de underliggende årsager til en hændelse eller fejl. Endvidere har processen til formål at forebygge fremtidige fejl og opbygge en base med kendte fejl, som kan nedbringe løsningstiden i Incident Management processen.

Access Management

Processens formål er at tildele brugere med et arbejdsbetinget behov adgang til en it-service eller data og samtidig hindre, at brugere uden bemyndigelse får adgang.

Continual Service Improvement proces- ser

Continual Service Improvement bogen indeholder følgende processer:

The 7-Step Improvement Process

Processens formål er at identificere og gennemføre aktiviteter til forbedring af it-servicekvaliteten og effektiviteten af de understøttende IT Service Management processer.

Service Measurement

Processens formål er at måle it-services fra start til slut.

Service Reporting

Processen har til formål at producere og levere rapporter over opnåede serviceniveauer og -tendenser.

Det er muligt gratis at downloade en plakat med et samlet overblik over ITIL processerne på www.cfnpeople.com ved at klikke på "ITIL® V3 – The big picture."

5.2.3 Viden

Formålet med serviceviden er at sikre, at den rette information er til stede på rette tid og sted for at befordre effektive og oplyste beslutninger. Blandt de kilder til serviceviden, som ITIL beskriver, er:

- Service Knowledge Management System (SKMS)
- Service Portfolio
- Service Catalogues
- Service Level Agreements (SLAer)
- Operational Level Agreements (OLAer)
- Underpinning Contracts (UCs)
- Configuration Management System (CMS)

Service Knowledge Management System

Service Knowledge Management System (SKMS). Dette system af viden udgør den samlede sum af it-servicerelevant viden. Systemet består af en lang række andre systemer, blandt hvilke Configuration Management Systemet (CMS) er det vigtigste. Men Service Knowledge Management Systemet er samtidig et bredere koncept, der omfatter en bred vifte af information som f.eks.:

- Medarbejdererfaring
- Viden om perifere anliggender som f.eks. vejr, brugeradfærd og organisationens forretningsmæssige resultater
- Leverandørers og partners krav og forventninger
- Viden om specifikke brugergrupperes it-kompetencer

Birgitte sætter sig ud på balkonen foran hendes værelse og nyder den sidste rest af solnedgangen over bjergene. Synet minder hende om den første gang, hun overnattede i dette værelse. Hun skulle med kort varsel besøge fabrikken, så hun var lidt bekymret for, om der var ledige værelser, da hun ringede til hotellet. Alle ordinære værelser var udlejet, men da receptionisten kunne se i hotellets register, at Birgitte var en hyppig gæst, tilbød han hende en suite med rabat. Samtidig reserverede han en plads i restauranten den første aften, selv om Birgitte forventede at ankomme lidt sent. Siden den dag bestilte hun altid suiten, hvis den var ledig.

Service Portfolio

Service Portfolio. Serviceporteføljen udgør den komplette samling af alle de services, der håndteres af serviceudbyderen. Porteføljen anvendes til at styre den samlede livscyklus for alle services, ligesom den danner grundlag for alle investerings- og prioriteringsbeslutninger.

Serviceporteføljen repræsenterer de forpligtelser og investeringer, som serviceudbyderen har påtaget sig på tværs af kunder og markeder. Disse forpligtelser omfatter kontraktuelle forpligtelser såvel som investeringer i nye services og løbende serviceforbedringer. Serviceporteføljen indeholder endvidere ofte tredjepartsservices, der er en forudsætning for serviceudbyderens egne ydelser til kunderne. Visse af disse services er synlige for kunden, mens andre er indkapslede i andre services og dermed skjulte.

En effektiv porteføljestyring skal føre til, at ledelsen kan prioritere investeringer i it-serviceaktiver og optimere ressourcfordelingen på et oplyst grundlag.

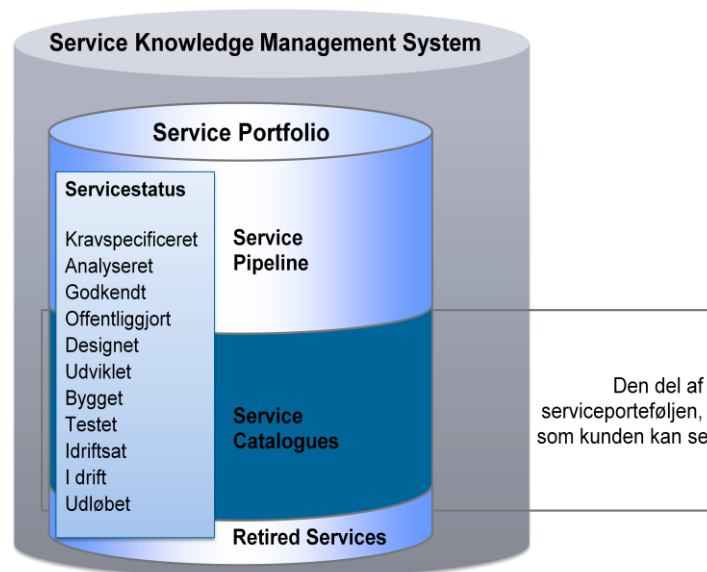
Hotellet vedligeholder et serviceregister, der hjælper ledelsen med at besvare spørgsmål som:

- Hvilken værdi giver en overnatning hos os sammenholdt med konkurrerende hoteller?
- Hvilke støtteservices, ressourcer og formåender er vi afhængige af for at levere konferenceservices?
- Hvilke risici er forbundet til vores forplejning?

Det er vigtigt for ledelsen, at dette register indeholder de oplysninger, der er nødvendige for at træffe oplyste beslutninger om optimal udnyttelse af de tilgængelige ressourcer og formåender på hotellet.

Service Catalogues

Service Catalogues. Et servicekatalog er en database eller et struktureret dokument med information om de services, der er tilgængelige for en kunde eller et marked. Servicekatalogerne er den eneste del af serviceporteføljen, der er synlige for kunderne, og de anvendes til at understøtte salg og leverance af it-services. Servicekatalogerne indeholder typisk informationer om leverancer, priser, kontaktpersoner og bestillingsprocedurer.



Figur 4: Samspillet mellem serviceporteføljen og servicekataloger. © Crown copyright 2007

Service Level Agreements

Service Level Agreements (SLA'er). En serviceaftale er en aftale mellem it-serviceudbyderen og en kunde. En serviceaftale beskriver en eller flere it-services, de aftalte servicemål, samt parternes gensidige forpligtelser. En serviceaftale kan omfatte flere it-services eller kunder.

Birgitte husker fra sine samtaler med receptionisten, at hotellet indgår skriftlige serviceaftaler med tilbagevendende gæster og rejsebureauer. Aftalerne dokumenterer det aftalte serviceniveau, bestillingsfrister, etc. i forhold til en specifik kunde.

Operational Level Agreements

Operational Level Agreements (OLAs). Ved Operational Level Agreements forstås interne aftaler mellem en serviceudbyder og andre parter fra samme organisation eller juridiske enhed.

Underpinning Contracts

Underpinning Contracts (UCs). Ved kontrakter forstås juridisk bindende aftaler mellem en serviceudbyder og en tredjepart, her betegnet underleverandøren. Underleverandøren leverer services, der understøtter serviceudbyderen i at levere it-services til dennes kunder. Kontrakter specificerer de servicemål og forpligtelser, der er nødvendige for at leve op til serviceudbyderens serviceaftaler med kunderne.

Configuration Management System

Configuration Management System (CMS). Konfigurationsstyringssystemet er en samling af værktøjer og databaser, der anvendes til at styre en it-serviceudbyders konfigurationsdata. Systemet holder styr på software, hardware og netværk, men også på data om services, ansatte, underleverandører, steder, forretningsenheder, kunder og brugere samt de indbyrdes relationer mellem disse komponenter. Konfigurationsstyringssystemet omfatter typisk værktøjer til indsamling, opbevaring, styring, vedligeholdelse og præsentation af konfigurationsdata og deres relationer.

Hotellet vedligeholder en database, der indeholder data om udstyr, personale, gæster, leverandører og processer, i det omfang det er nødvendige for at levere services. Hver gang personalet foretager en ændring af udvalgte aktiver som værelser, senge og restaurantborde, forventes de at registrere aktivets nye tilstand samt hvilke konsekvenser, ændringen har for gæsterne og de services, hotellet leverer.

Gennem årene har hotellet opsamlet stor erfaring i, hvilke data det er vigtigt at registrere og vedligeholde. De har derfor nu opsamlet information nok til at kunne analysere konsekvensen af fejl og ændringer i de enkelte aktiver.

5.2.4 Mennesker

Den vigtigste formåen for en it-serviceudbyder er sandsynligvis evnen til at tiltrække, motivere og udvikle de rigtige mennesker.

ITIL fokuserer primært på resourcesiden og organisatorisk forandringsledelse, når det kommer til denne formåen.

Personaleressourcer

Personaleressourcer. Det er vigtigt for en serviceudbyder at have den rigtige personalekapacitet og at sikre, at mængden af personaleressourcer er tilpasset behovet på et givent tidspunkt.

Færdigheder. Serviceudbyderen må fastlægge det ønskede kompetenceniveau og omfang, og sikre at kompetencer og færdigheder er til stede på rette tid og sted. Typisk omfatter disse kompetencer og færdigheder:

- Samarbejdsevner
- Forretningsforståelse
- Servicebevidsthed
- Teknisk forståelse
- Analytiske evner
- Erfaring med brug af IT Service Management værktøjer og teknikker
- Procesorientering

Uddannelse og træning. Det er afgørende, at alle medarbejdere er tilstrækkeligt uddannede og træned, herunder at nye medarbejdere gennemgår et formelt in-

troduktionsprogram.

Fastholdelse. Serviceudbyderen bør være opmærksom på, at formåender tager tid at opdyrke. Tab af nøglemedarbejdere kan føre til både midlertidigt og permanent fald i serviceniveauet, så det er vigtigt gøre det attraktivt for de medarbejdere, der gør en positiv forskel, at forblive i organisationen og videreudvikle sig.

Forandrings- ledelse

Organisatorisk forandringsledelse. Grundlæggende handler IT Service Management om at designe, implementere og drive nye eller ændrede it-services, med henblik på at ændre og forbedre forretningens services, produkter og processer.

De fleste ændringer medfører organisatoriske forandringer, lige fra flytning af nogle få medarbejdere til fundamentale ændringer i forretningsmodellen, som f.eks. ændring fra detailhandel til net-handel.

Forandringer er en uundgåelig og vigtig del af den organisatoriske udvikling og vækst. Uden ændringer, ingen fremskridt. Effektive ledere forstår forandringsprocessen og planlægger og leder i overensstemmelse hermed.

Ved introduktion af nye eller ændrede services, må hotelpersonalet erkende behovet for forandring af blandt andet holdninger og vaner. De skal kunne se "det store billede".

Men det er imidlertid ikke nok at dele en fælles vision. Personalet skal også være i stand til at handle. Der må udarbejdes og vedligeholdes planer for, hvordan servicen skal introduceres, og de nødvendige ressourcer og kompetencer må afsættes til opgaven.

I henhold til ITIL kræver en vellykket forandring fem vigtige ingredienser: Nødvendighed, vision, plan, ressourcer og kompetencer. Hvis forandringen ikke opleves som en nødvendighed, medfører det let til forandringsmodstand. Hvis der ikke er en vision, kan det føre til rådvildhed. Hvis der ikke er en plan, kan selve forandringen opleves som kaotisk. Hvis der er for få ressourcer, kan det føre til frustration. Og hvis der ikke er de nødvendige kompetencer, kan medarbejderne frygte at fejle.

Det er derfor vigtigt for ledelsen at være opmærksom på disse ingredienser og bakke aktivt op om forandringen.

Forandrings- strategier

ITIL henviser til en række praktiske forandringsstrategier:

Uddannelse og forpligtelse. Jo tidligere, ledelsen informerer de berørte om forandringen og dens betydning for dem, des mere vellykket vil udfaldet sandsynligvis blive.

Deltagelse og involvering. Deltagelse i forandringsprocessen kan forebygge megen modstand. Involvering er selvfølgelig ikke nok i sig selv, men sammen med uddannelse, forpligtelse, kommunikation og opfølgning fremmer involvering af de berørte interessenter forandringen.

Facilitering og støtte. Som leder skal man være klar til at lægge øre til og støtte, når de berørte giver udtryk for bekymring eller frygt for forandringen. Ofte er det tilstrækkeligt at tale om bekymringerne, men sommetider skal der mere til. Da det ofte er medarbejdernes oplevede eller reelle manglende formåen, der er problemet, kan det være en god idé at kortlægge eventuelle mangler i kompetencer og

færdigheder og gennemføre træning i de nye praksisser forud for forandringen.

Forhandling og aftaler. Det kan være lettere at gennemføre forandringer, når man har indgået en aftale mellem de berørte parter. Til tider kræver aftaleindgåelse reelle forhandlinger og måske endda en formel underskrift. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, om forhandlingsomkostningerne står mål med forandringens nødvendighed.

Manipulation og alliancer. Det er somme tider nødvendigt at indgå alliancer med dem, der modsætter sig forandring, enten ved at indvie dem i fortrolige oplysninger eller ved at ”købe dem” f.eks. i form af belønning (økonomisk eller andet), hvis de forpligter sig til at bidrage positivt. Denne fremgangsmåde bør anvendes med største forsigtighed, da det som oftest giver bagslag senere.

Direkte og indirekte tvang. Der er tilfælde, hvor tvang er nødvendig. Typisk i tilfælde, hvor man er nødt til at handle nu og så forklare senere. Tvang giver altid et forklaringsproblem og er stort set altid i modstrid med organisationens og individernes værdier og overbevisning. Tvang kræver derfor seriøse overvejelser og dyb indsigt i forandringssituationen og de afledte konsekvenser.

5.2.5 Værktøjer og teknologi

IT Service Management understøttes typisk af teknologier på to måder:

- Ved software-suites, der understøtter et bredt spektrum af Service Management processer og systemer.
- Ved værktøjer, der er målrettet en enkelt livscyklusfase eller blot en enkelt del af en fase eller en proces.

Der findes en lang række teknologier, der understøtter IT Service Management. De følgende er et udpluk af disse teknologier:

IT Service Management suites

IT Service Management suites indeholder typisk:

- *Arbejdsgangsstyring.* Grundlæggende funktionalitet til styring af sager og arbejds gange for at understøtte processer såsom incident livscyklus, service request livscyklus, problem livscyklus, change livscyklus etc.
- *Portefølje og kontraktstyring.*
- *Integreret konfigurationsstyring.* Værktøjet kan indeholde eller integrere til et konfigurationsstyringssystem, hvor egenskaber om organisationens it-aktiver, komponenter og services registreres og vedligeholdes, og hvor relationer mellem komponenterne samt relationerne til incidents, problems, known errors og changes etc. dokumenteres. Systemet kan enten betjene sig af en central database eller af føderale datakilder.
- *Selvbetjening.* Nogle organisationer finder det gavnligt at tilbyde selvbetjeningsfaciliteter til deres brugere. Værktøjet bør derfor kunne understøtte denne mulighed gennem et overskueligt udbud af selvbetjenings-tilbud.

Analyseværktøjer

Administrative værktøjer og analyseværktøjer

- *Analyse, simulering og modellering.* Værktøjer, der giver mulighed for prototyping, modellering og simulering for at kunne besvare ”Hvad nu hvis?” spørgsmål og scenarier.
- *Rapportering.* Der er ikke meget glæde ved at gemme data, såfremt de ikke senere kan hentes frem igen og anvendes til at opfylde organisationens formål. Værktøjerne skal derfor omfatte gode rapporteringsfaciliteter samt interfaces til standard rapporteringsprodukter og dashboards

mv.

Dashboards er i øvrigt nyttige til at give et samlet øjebliksbillede af alle it-services samt deres performance og tilgængelighed.

It- infrastruktur- værktøjer

It-infrastrukturværktøjer

- *Overvågning.*
- *Event logging og styring.*
- *Diagnosticeringsværktøjer.* For Service Desken og andre supportgrupper kan det være nyttigt, hvis værktøjerne omfatter funktionalitet til at bistå ved diagnosticering af incidents og problems.
- *Jobplanlægning og -afvikling.*
- *Automatisering.* Med automatisering kan dele af service management processerne forankres i værktøjet og afvikles ved reduceret brug af menneskelige ressourcer.
- *Discovery.* Til at udfylde eller kontrollere konfigurationsstyringssystemets data og bistå licensstyring, kan det være nyttigt at anskaffe værktøjer, der skanner netværket og dets enheder for at opsamle data om komponenter og software.
- *Fjernstyring.* Det kan være en stor hjælp for Service Deskens medarbejdere, at de kan overtage brugerens skærm, når de skal vejlede brugeren eller løse fejl og problemer.
- *Sikkerhedsstyring.*

Applikations- forvaltnings- værktøjer

Værktøjer til håndtering og forvaltning af software og applikationer

- *Release håndtering og versionsstyring.*
- *Håndtering af test og validering.* Værktøjer til håndtering af designspecifikationer, testspecifikationer, testresultater og testrapportering samt automatiseret funktionalitets-, performance- og belastningstest.
- *Styring af udrulning.* Værktøjer, der automatisk kan rulle software releases ud på hele eller dele af infrastrukturen.
- *Licensstyring*

6. ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 er en international standard for IT Service Management. ISO/IEC 20000 er afstemt med ITIL og beskriver et sæt af integrerede styringsprocesser svarende til ITIL's leveranceprocesser.

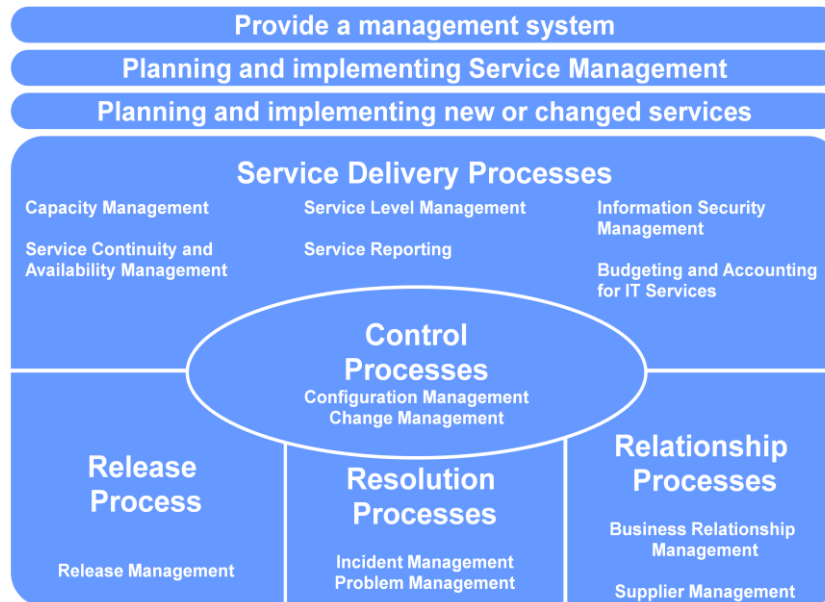
ISO/IEC 20000 blev oprindeligt udformet af British Standards Institution - BSI (som BS 15000-1) og blev i 2005 optaget af Joint Technical Committee ISO/IEC JTC 1, Information technology, under en "fast track" procedure.

ISO/IEC 20000 standardens fokus er ledelse, integrerede processer, intelligent brug af metrikker samt "handling frem for beskrivelse". Standarden består aktuelt af tre dele:

ISO/IEC 20000-1:2005, der udgør den formelle specifikation og som definerer kravene til et Service Management system (SMS), der kan styre kvaliteten af it-services. Specifikationen indeholder blandt andet:

- Krav til et servicestyringssystem
- Planlægning og implementering af Service Management
- Planlægning og implementering af nye eller ændrede services
- Serviceleveranceprocesser

- Relationsprocesser
- Problemhåndteringsprocesser
- Kontrolprocesser
- Idriftsættelsesprocesser



Figur 5: Service Management processer i ISO/IEC 20000. Baseret på ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000-2:2005 kaldet "Code of Practice", der indeholder generiske retningslinjer for implementering af et servicestyringssystem i henhold til ISO/IEC 20000-1.

ISO/IEC 20000-3:2009, der giver vejledning i, hvordan man definerer det formelle omfang af en ISO/IEC 20000-1 certificering samt i hvilke tilfælde, standarden er mest anvendelig. Denne del af ISO/IEC 20000 indeholder blandt andet en tjekliste, som man kan anvende, når man skal formulere omfanget af sin certificering ligesom den indeholder eksempler på omfangserklæringer.

I henhold til standarden selv er de vigtigste målgrupper for ISO/IEC 20000:

- Serviceudbydere, der giver tilbud i forbindelse med offentlige udbud.
- Serviceudbydere, der ønsker at kunne sammenligne deres IT Service Management praksis med andre.
- Organisationer, der af andre årsager har behov for at godtgøre deres evne til at levere it-services.
- Organisationer, der generelt har som mål at forbedre og måle kvaliteten af deres services gennem effektiv anvendelse af standardiserede processer.

Omkring 450 organisationer er til dato (februar 2010) certificerede i henhold til itSMF's ISO/IEC 20000 certificeringsskema.

ISO/IEC 20000 standarden er under konstant udvikling. Der forventes inden for den nærmeste fremtid nye udgaver af del 1 og del 2, der blandt andet skal øge overensstemmelsen med ISO/IEC 9001 og ITIL version 3. Herudover er følgende

helt nye dele i støbeskeen:

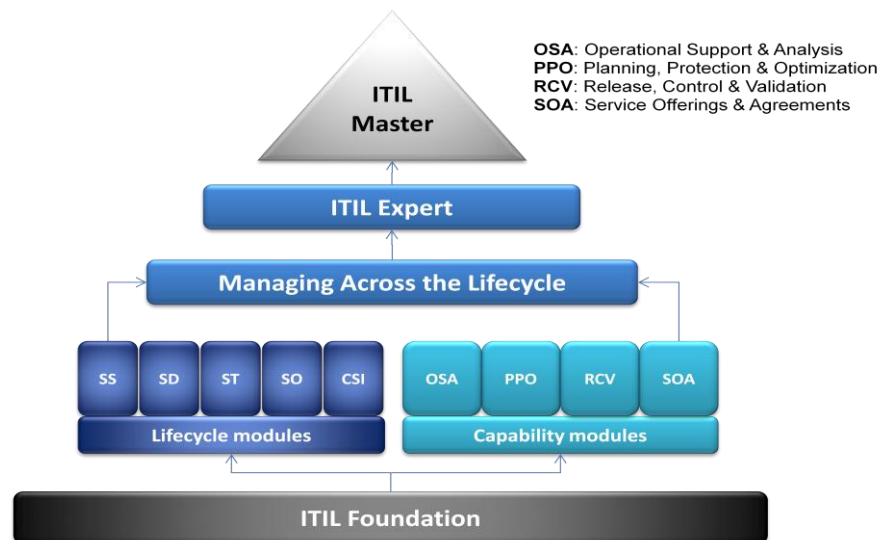
- Del 4: Procesreferencemodel
- Del 5: Eksempel på ISO/IEC 20000-1 implementeringsplan
- Del n: Trinvis tilpasning til ISO/IEC 20000-1 standarden

7. Uddannelse og certificering

7.1. ITIL uddannelsesprogram

En af de væsentligste årsager til, at ITIL er blevet den mest udbredte IT Service Management praksis på verdensplan er det omfattende uddannelsesprogram, der følger med ITIL.

Uddannelsesprogrammet består af en række certificeringer, der hver for sig udløser et antal point, som kan sammensættes til et anerkendt uddannelsesforløb (se figur 6). Når man har akkumuleret tilstrækkelig med point, kan man opnå ITIL Expert certifikatet.



Figur 6: ITIL uddannelsesprogrammet. © OGC's Official Accreditor - The APM Group Limited 2008

Hvis man ønsker at opnå ITIL Expert certificering, skal man have samlet minimum 22 point, hvoraf to point skal stamme fra ITIL Foundation modulet og fem point skal stamme fra 'Managing Across the Lifecycle' modulet.

Man kan vælge moduler fra henholdsvis Capability linjen, der giver fire point per modul eller fra Lifecycle linjen, der giver tre point per modul. I alt skal man opnå 15 point på dette niveau, og der er fastsat regler for, hvilke moduler, man kan kombinere for at sikre en balanceret uddannelse.

ITIL Foundation

Grundkurset, ITIL Foundation, giver en general forståelse for servicelivscyklussen og de vigtigste ITIL elementer og begreber. Pensum fokuserer på at opnå forståelse for de overordnede sammenhænge mellem de forskellige faser i livscyklussen, de anvendte processer og deres bidrag til IT Service Management praksisserne.

ITIL Intermediate

Formålet med intermediate niveauet er at bibringe kursisterne detaljeret viden og forståelse for grundbøgerne i ITIL. Intermediate niveauet er, som det fremgår, inddelt i to linjer med henholdsvis fire og fem moduler samt 'Managing Across

the Lifecycle' modulet:

- Service Lifecycle linjen retter sig mod kandidater, der ønsker at opnå viden om ITIL ud fra en ledelseskontekst. Det primære fokus er anvendelsen af processer og praksisser inden for livscyklussens enkelte faser til frembringelsen af de strategiske formåender, der er nødvendige for at etablere vellykket IT Service Management i en organisation. Hvert modul afsluttes med eksamen.

Service Lifecycle linjens moduler svarer til hver af de fem ITIL grundbøger:

- 1 Service Strategy (SS)
- 2 Service Design (SD)
- 3 Service Transition (ST)
- 4 Service Operation (SO)
- 5 Continual Service Improvement (CSI).

- Service Capability linjen er tiltænkt kandidater, der ønsker at blive certificeret i en mere praktisk forståelse af ITIL processerne og rollerne. Det primære fokus er tilegnelse og tilpasning af processerne på tværs af hele livscyklussen. Hvert modul afsluttes med eksamen.

Service Capability linjen er opdelt i fire moduler:

- 1 Operational Support and Analysis (OSA)
- 2 Service Offerings and Agreements (SOA)
- 3 Planning, Protection and Optimization (PPO)
- 4 Release, Control and Validation (RCV)

- Managing Across the Lifecycle (MALC) er et overbygningsmodul, der samler essensen af IT Service Management og fører til ITIL Expert certificering. Modulets fokus er de færdigheder, der skal til for at gennemføre IT Service Management forbedringsinitiativer.

ITIL Expert

Når en kandidat har opnået minimum 22 point ved at bestå de relevante intermediate og MALC eksamener, tildeles kandidaten ITIL Expert certifikatet uden yderligere eksamen.

ITIL Master

ITIL Master er en certificering, der tildeles kandidater, der indleverer og forsværer en afhandling, der sandsynliggør, at kandidaten i praksis mestrer alle faser i IT Service Management livscyklussen.

7.2. ISO/IEC 20000 uddannelsesprogrammer

Når det kommer til ISO/IEC 20000 uddannelse er billedet noget mere mudret end for ITIL.

Der eksisterer adskillige ISO/IEC 20000 uddannelsesprogrammer, blandt hvilke de programmer som itSMF UK, EXIN og ISEB ejer og udbyder, er de mest udbredte. Nogle af udbyderne arbejder sammen om visse af certificeringsniveauerne og konkurrerer på andre niveauer. De fleste af programmerne indeholder to spor:

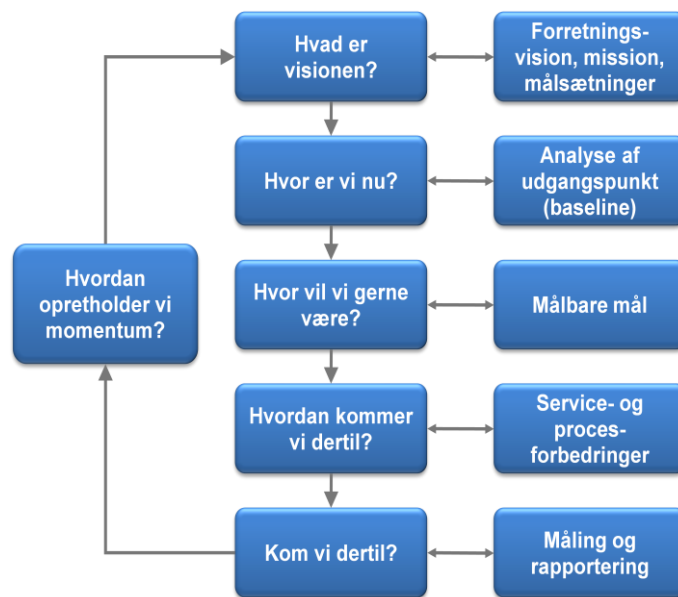
- Et spor, der er målrettet interne og eksterne konsulenter, der ønsker at bistå organisationer i at forberede sig på og opretholde ISO/IEC 20000 certificering.

- Et spor, der er målrettet interne og eksterne auditorer.

Programmerne indeholder på samme måde som ITIL flere niveauer. EXIN tilbyder f.eks. certificering på tre niveauer: Foundation, professional og executive.

8. Hvordan kommer man i gang?

“Et er søkort at forstå, et andet skib at føre²” Best practices som ITIL skal *tilegnes* og *tilpasses*. Når en serviceudbyder har besluttet sig for, at dele af ITIL eller ISO/IEC 20000 giver god mening i forhold til organisationens behov og situation, skal den beslutte sig for, hvordan disse praksisser kan anvendes. ITIL foreslår selv en simpel proces for forbedring af services og praksisser.



Figur 7: Model for løbende forbedring. © Crown copyright 2007

Modellen er en variation over Deming's cirkel og udgør en konstant forbedringscyklus. Forbedringsmodellen indeholder seks trin:

1. Forstå *hvorfor* forbedringerne er nødvendige og skab en fælles *vision* for indsatsen. Visionen skal passe til forretningens strategier og nedbrydes i *målsætninger* for forbedringsindsatsen.
2. Vurder den *nuværende situation* for at opnå et præcist og uvildigt øjebliksbillede af, hvor organisationen lige nu befinder sig. Vurderingen bør omfatte både forretningsmæssige, organisatoriske, personalemæssige, procesmæssige og teknologiske aspekter.
3. Aftal hvilke mål, der skal prioriteres med udgangspunkt i visionen. Den endelige vision kan ligge flere år ude i fremtiden, men i dette trin opstilles *konkrete og målbare mål* for indsatsen inden for en overskuelig tidshorisont.
4. Udarbejd en *detaljeret plan* for at nå de opstillede mål ved at udvikle og indarbejde IT Service Management praksisser i organisationen.
5. Sørg for at *metrikker og målinger* er på plads, så det er muligt at følge op på resultater og fremdrift.
6. Endelig er det vigtigt at *holde momentum* ved at sikre, at forandringerne

² Fra Ludvig Holbergs komedie “Den politiske kandestøber”, 1722

bliver forankret i organisationen, og at nye initiativer igangsættes.

De følgende sider er ikke tænkt som en udtømmende plan for, hvordan man kan gribe et IT Service Management forbedringsinitiativ an, men som inspiration til, hvad et initiativ kan indeholde. Vær opmærksom på, at forbedringsinitiativer selvfølgelig kan gennemføres som projekter, men at man bør overveje, om de til tider ikke befinder sig bedre i basisorganisationen.

8.1. Hvad er visionen?

Intet IT Service Management initiativ bør startes, uden at man ved hvorfor. IT Service Management best practices og standarder må aldrig blive et mål i sig selv, men skal opfattes som midler til at løse bestemte problemer eller udnytte foreliggende muligheder.

Problem-områder

Med udgangspunkt i de projekter, som CFN People har gennemført de forløbne år, har vi opsamlet en liste over nogle af de IT Service Management problemstillinger, hvor ITIL eller ISO/IEC 20000 har vist sig at være velegnede:

- Utilfredshed blandt kunder eller brugere med it-services
- Manglende styring, forudsigelighed og gennemsigtighed
- Uklare roller, ansvar og forventninger
- Kvalitetsproblemer i drift og i forbindelse med idriftsættelse
- Høje omkostninger eller ineffektivitet
- Nøglepersonafhængighed
- Mangelfuld leverandørstyring
- Virksomhedssammenlægninger og -overtagelser
- Sourcingudfordringer
- Myndigheds- og compliancekrav

En fælles vision

Førend man lancerer et IT Service Management forbedringsinitiativ i organisationen, bør man derfor først vurdere, om ITIL og/eller ISO/IEC 20000 overhovedet er relevante for organisationen og situationen og blive enige om en fælles vision for initiativet. Denne fase kan eksempelvis omfatte følgende aktiviteter:

Aktivitet	Beskrivelse
Interessentanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemfør en interessentanalyse for at identificere de væsentligste IT Service Management interessenter og af-dæk deres interesse og indflydelse.
Vurdering af, hvorvidt ITIL og/eller ISO/IEC 20000 er relevant	<ul style="list-style-type: none"> • Kortlæg organisationens IT Service Management relaterede problemstillinger og muligheder. • Vurder, i hvilket omfang ITIL og/eller ISO/IEC 20000 er relevante, velegnede og effektive midler til at løse problemstillingerne og indfri målene
Videns- og erfaringsindsamling	<ul style="list-style-type: none"> • Indsaml viden om IT Service Management gennem litteraturstudier, kurser, spil, dialoger med andre organisationer eller brug af eksterne konsulenter. • Indhent erfaringer fra ligesindede organisationer med tilsvarende problemstillinger, mål, kultur, kompetencer og teknologier.
Prioritering mellem forbedringsinitiativer	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriter IT Service Management forbedringsinitiativet i forhold til andre it-relaterede projekter og programmer i organisationen.

Enighed om en fælles vision	<ul style="list-style-type: none"> Involver interessenterne i at formulere en fælles vision for den ønskede fremtidige situation og opstil overordnede målsætninger og effektmål for initiativet.
-----------------------------	--

Tabel 2: Typiske aktiviteter i visionsfasen.

Varigheden af denne fase vil variere alt afhængigt af organisationens situation og IT Service Management modenhed.

Den indledende fase kan initieres af mange forskellige interessenter. Det kan være kunder eller brugere, der presser serviceudbyderen til at øge servicekvaliteten eller reducere omkostningerne. Det kan være forretningsledelsen, der har hørt om ITIL og overbeviser it-organisationen om, at den bør overveje, hvorvidt ITIL er relevant. Det kan være it-ledelsen, der ønsker at opnå nogle konkrete mål inden for IT Service Management området eller løse nogle specifikke problemer. Eller det kan være medarbejderne, der gennem deres netværk, tidligere erfaring eller uddannelse, forsøger at påvirke organisationen til at etablere mere ordnede arbejdsforhold med klarere roller og ansvarsplaceringer.

Udgangspunkt

8.2. Hvor er vi nu?

Formålet med den anden fase er at opnå en bedre forståelse af den nuværende situation og etablere et fælles billede af udgangspunktet i forhold til forretning, organisation, mennesker, processer og teknologi.

Aktivitet	Beskrivelse
Situationsanalyse og eventuel modenhedsmåling	<ul style="list-style-type: none"> Analyser styrker, svagheder, trusler og muligheder ved serviceudbyderens nuværende IT Service Management ressourcer og formåender. Suppler eventuelt med selvevaluering eller en ekstern evaluering af organisationens formåender (f.eks. modenhedsmåling eller benchmark).

Tabel 3: Typiske aktiviteter i situationsanalysen.

Denne fase kan let tage nogle uger eller mere og kan centreres omkring et par workshops med de væsentligste interessenter.

Erfaringerne viser, at serviceudbydere ofte glemmer at involvere brugere og kunder i situationsanalysen. Erfaringerne viser endvidere at manglende interessentinvolvering senere giver bagslag, så det er vigtigt at involvere nøgleinteressenterne i vurderingen af de nuværende services og IT Service Management såvel som i identifikationen af deres behov og forventninger til fremtiden.

Når det kommer til modenhedsmålinger og benchmarks, er den generelle erfaring, at udbyttet af formelle evalueringer ikke altid står mål med ressourceindsatsen. Modenhedsmålinger og benchmarks giver først og fremmest mening, når de gentages regelmæssigt som middel til at evaluere og følge op på service- og procesforbedringer.

Mål og metrikker

8.3. Hvor vil vi gerne være?

Formålet med denne fase er at beslutte, hvilke konkrete og målbare mål, der skal opstilles for forbedringsinitiativet med udgangspunkt i den overordnede vision og tilsvarende målsætninger.

Aktivitet	Beskrivelse
Fastlæggelse af mål	<ul style="list-style-type: none"> Fastsæt specifikke, målbare, attraktive, realistiske og tidsfæstede resultatmål og performancemetrikker for forbedringsinitiativet med udgangspunkt i de identificerede problemstillinger, muligheder, visionen og situationsanalysen.
Prioritering og udvælgelse af indsatsområder	<ul style="list-style-type: none"> Prioriter og udvælg indsatsområder i form af processer og praksisser, der skal forbedres. Indsatsområderne behøver ikke nødvendigvis omfatte komplette processer, men kan også bestå af delprocesser eller endda procesaktiviteter på tværs af forskellige processer, der ved forbedring tilsammen kan føre til at opfyldelse af de fastlagte mål og metrikker.
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Beslut hvordan initiativet skal organiseres, herunder finansiering, governance, styring, interessentinvolvering, brug af konsulentassistance, leverandørinvolvering etc.
Dokumentation af grundlaget for forbedringsinitiativet	<ul style="list-style-type: none"> Aftal og dokumenter grundlaget for IT Service Management forbedringsinitiativet, inklusiv formål, vision, målsætninger, mål, leverancer, risikostyring og evt. en egentlig investeringskalkule, hvor en sådan skønnes nødvendig for den videre styring.

Tabel 4: Typiske aktiviteter i målsætningsfasen

Denne fase kan med fordel centreret omkring et par workshopdage for de involverede ledere - eventuelt suppleret med repræsentanter for de berørte medarbejdergrupper og leverandører.

Af hensyn til den langsigtede ledelsesmæssige opbakning bør organisationen udarbejde en egentlig business case, der kvantificerer investeringer, omkostninger og det forventede afkast af initiativet. Som minimum bør organisationen opstille målbare resultatmål for at kunne evaluere, retfærdiggøre, styre og lede initiativet. Målene kan endvidere tjene som grundlag for udvælgelse af indsatsområder, da det er vigtigt, at serviceudbyderen vælger de procesområder, hvor forbedring umiddelbart giver det bedste og hurtigste afkast i forhold til de opstillede målsætninger.

8.4. Hvordan kommer vi dertil?

Planlægning

Formålet med den næste fase er at udarbejde og gennemføre en detaljeret plan for initiativet. Al erfaring viser, at de mest vellykkede forbedringsinitiativer er baseret på grundig planlægning.

Aktivitet	Beskrivelse
Principper for organisering og it-governance	<ul style="list-style-type: none"> Etabler principper for afledte organisationstilpasninger. Fastlæg it-governance principper, herunder ansvar og beslutningskompetence relateret til IT Service Management.
Procesejerskab	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv procesejernes rolle og ansvar. Udpeg procesejere for de berørte IT Service Management

	processer.
Metode- og værktøjsunderstøttelse	<ul style="list-style-type: none"> • Planlæg konfiguration og tilpasning af eksisterende værktøjer, så de kan understøtte de forbedrede praksisser. • I det omfang, hvor organisationen ikke har velegnede værktøjer til at understøtte forbedringsinitiativet, kan det være nødvendigt at indlede en anskaffelsesproces for at tilvejebringe egnede værktøjer. • Fastlæg standarder, metoder og værktøjer til dokumentation af processer, roller, målstyring, etc.
Kommunikation, forandringsledelse og uddannelse	<ul style="list-style-type: none"> • Planlæg løbende forandringsledelsesinitiativer i form af kommunikation, involvering, uddannelse, events etc.

Tabel 5: Typiske aktiviteter i planlægningsfasen.

Denne fase gennemføres typisk ved at gennemføre en eller to velforberejede ledelsesworkshops.

Det er vigtigt at der er klare rammer for forbedringsinitiativet. Disse omfatter blandt andet proceskontroller som fastlæggelse af ejerskab, roller, funktioner og standarder for procesdokumentation samt principper for værktøjsunderstøttelse, principper for mål- og resultatstyring etc.

Forandringsledelse

Forandringer af holdninger, adfærd og kultur kommer ikke af sig selv. Det kræver planlægning på lige fod med forandringer af teknologi, processer eller organisationsstrukturer. Planlægningen bør derfor omfatte forandringsledelsesaktiviteter i form af kommunikation, involvering, uddannelse, træning, events etc. i hele initiativets levetid.

De væsentligste elementer i en god forandringsledelsesplan er:

- *Kommunikation.* Der skal lægges vægt på løbende at fortælle, hvorfor initiativet gennemføres, hvilke resultater, der skal opnås, hvordan den "nye verden" ser ud og opleves, og hvordan organisationen kommer frem til målet. Kommunikation kan ske på mangfoldige måder: Stormøder, kaskadekommunikation ned gennem linjeorganisationen, kommunikation med "nabo-afdelinger", intranet, e-mail, etc. etc. Kommunikation bør tilrettelægges, så den henvender sig til både hjerne og hjerte. Det sidste kan f.eks. opnås gennem historiefortælling.
- *Involvering.* Ved at involvere interessenterne i forandringsprocessen og give dem et reelt medansvar for gennemførelsen sikres ejerskab. Alle aktiviteter bør derfor gennemtænkes for at vurdere, hvilken involvering, der er hensigtsmæssig.
- *Uddannelse og træning.* Medarbejderne bør kende den store sammenhæng, så de selvstændigt kan operere og træffe beslutninger vedrørende deres eget arbejde. Generelt anbefales det, at nøgleroller som procesejere og proces managers uddannes på ITIL intermediate niveau, og at en enkelt eller to i organisationen måske stiler efter ITIL Expert certificering. Visse organisationer har haft glæde af at tilbyde alle berørte medarbejdere mulighed for ITIL Foundation certificering. Man skal dog være opmærksom på, at certificering og de tilhørende kurser kan opleves teoretiske og formalistiske, ligesom certificeringen kan komme til at skygge for formålet med uddannelsen. Det bør altid være sådan, at det er vigtigere af *forstå* end at *bestå*! Også *træning* i de nye processer kræver planlægning. De berørte medarbejdere skal trænes i processer, roller og

værktøjer, så de bliver i stand til at anvende disse i deres dagligdag.

- *Resultatmåling, opfølgning og belønning.* Et er at vide, hvor man skal hen. Noget andet om man er på rette vej. Forandringsledelsesplanen bør derfor sikre, at de ønskede resultater måles, synliggøres og også gerne belønnes.

De enkelte aktiviteter i forandringsledelsesplanen bør målrettes de enkelte interessentgrupper. Planen skal tage udgangspunkt i interessentanalysen fra den første fase, og for hver interessentgruppe bør det analyseres, hvordan forbedringsinitiativet vil påvirke dem.

Detail-planlægning

Når rammerne for initiativet er på plads, er det tid til at planlægge selve forbedringsforløbet.

Den detaljerede planlægning af forbedringen af de udvalgte praksisser er ikke triviel. Planlægningen skal balancere flere modsatrettede behov:

- Et effektivt og kortvarigt forløb
- Knappe ressourcer
- Høj grad af interessentinvolvering
- Tid for medarbejderne til at acceptere og tilpasse sig de nye praksisser.

IT Service Management praksisserne berører ofte it-drifts- og supportorganisationen, der i sit væsen ikke er projektorienteret. Medarbejderne er sædvanligvis ikke vant til at arbejde selvstændigt med arbejdsopgaver og deadlines og er typisk ikke så gode til at formulere sig enkelt og struktureret på skrift. Erfaringer fra Skandinavien viser derfor, at den bedste arbejdsform er workshops, hvor det egentlige arbejde udføres.

Et sådant workshopforløb kan planlægges, så kun facilitator og procesejer har ”lektier” for mellem hver workshop, mens de resterende deltagere kan koncentrere sig om deres daglige arbejde. Ved et koncentreret forløb skal de enkelte deltagere typisk afsætte gennemsnitligt en dag om ugen i initiativets løbetid, mens projektleder, eventuelle facilitatorer og procesejer som oftest må afsætte mere tid.

Det konkrete forløb kan planlægges på mangfoldige måder, men to fremgangsmåder dominerer:

- Procesdesign og -implementering
- Løbende procesforbedring

8.4.1 Procesdesign og -implementering

Procesdesign og -implementering er en lineær fremgangsmåde. Den bygger på en antagelse om, at virkeligheden kan designes og implementeres baseret på best practices og standarder. Best practices og standarder opfattes således i henhold til denne tankegang som idealmodeller for virkeligheden.

Design og implementering

Procesforbedring betragtes i henhold til denne fremgangsmåde som et tilstandsskift fra én stabil tilstand til en anden. Procesforbedring organiseres som et klassisk vandfaldsprojekt, der typisk involverer faser som:

1. Baselineetablering
2. Procesdesign
3. Tilpasning af værktøjer
4. Implementering af processen
5. Måling af fremdrift, effektivitet, kvalitet og compliance

6. Korrektion ved afvigelser

Der nedsættes et procesforbedringsteam, som får til opgave at designe, dokumentere og implementere en eller flere processer i henhold til en projektplan. Planen er typisk centreret om en række 1-2 dages workshops:

Aktivitet	Beskrivelse
Etablering af et procesforbedringsteam	<ul style="list-style-type: none"> • Udvælg deltagere til procesforbedringsteamet • Saml procesforbedringsteamet • Introducer relevant best practice for procesforbedringsteamet
Kortlægning af den nuværende proces (Workshop: 2 dage)	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline • Nedbryd målsætninger i mål og metrikker • Identificér og planlæg quick wins • Analyser procesegenskaber • Analyser processens styrker, svagheder, muligheder og trusler • Dokumentér nuværende process(er)
Design af den ideelle proces (Workshop: 2 dage)	<ul style="list-style-type: none"> • Design idealprocessen
Design af den optimale proces (Workshop: 2 dage)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificer hindringer og forudsætninger for idealprocessen • Analyser afvigelser mellem ITIL og/eller ISO/IEC 20000 processen og den foreslåede idealproces • Design den optimale proces • Dokumenter detaljerede procedurer • Dokumenter roller og ansvar • Identificer procesmålings- og rapporteringskrav
Specifikation af værktøjskrav (Workshop: 2 dage)	<ul style="list-style-type: none"> • Specificer værktøjskrav • Gennemfør anskaffelsesproces for at tilvejebringe egnede værktøjer (hvis nødvendigt) • Konfigurer og/eller tilpas værktøjer • Tilpas processen til værktøjerne, såfremt det er nødvendigt
Planlægning af implementeringen (Workshop: 2 dage)	<ul style="list-style-type: none"> • Test processer og værktøjer • Planlæg implementeringen
Implementering	<ul style="list-style-type: none"> • Træn de berørte interessenter • Opsæt målinger og rapportering • Konverter data • Idriftsæt • Overvåg processen for at sikre, at den følges og er egnet til formålet • Coach involverede parter • Revider implementering • Mål fremdrift, effektivitet, kvalitet og compliance • Korrigér fejltagelser • Påbegynd løbende procesforbedringsprogram

Tabel 6: Typiske aktiviteter i forbedringsfasen i henhold til procesdesign-fremgangsmåden.

Et procesforbedringsforløb varer typisk 18-20 uger, men kan tage længere tid, hvis der skal implementeres nye værktøjer, eller der er større ændringer til eksisterende systemer. Det involverer typisk et team på 5-10 deltagere (inklusive den kommende processejer).

For at sikre opbygning af IT Service Management viden og erfaring parallelt med procesforbedringen, kan organisationen overveje at involvere eksterne konsulenter som workshop facilitatorer og procesdesignere.

I procesdesignfremgangsmåden er implementeringstrinnet det mest kritiske, men også det mest udfordrende. Det er langt bedre at gennemføre en grundig implementering af en 80% optimal proces end at gennemføre en overfladisk implementering af en 100% optimal proces.

De drivende kræfter i implementeringsfasen er processejer, procesforbedringsteamet, it-ledelsen og projektleder. Implementeringsfasen kræver i høj grad tilstedeværelse af både processejer og it-ledelsen, hvilket bør afspejle sig i disses mødekalendere i den periode, hvor de nye processer implementeres.

8.4.2 Løbende forbedring

Alternativet til procesdesign er løbende forbedring. Løbende forbedring er en cyklisk fremgangsmåde. Den bygger på en antagelse om, at services og serviceformånder bedst tilvejebringes og forbedres gennem iterative gennemløb. Tilgangen er inspireret af lean-tankegangen, hvor forbedring sker, når mennesker arbejder og lærer samtidig.

Best practices og standarder opfattes i denne tankegang som inspiration for forandringer i den sociale virkelighed, og det ligger derfor fjernt for denne tankegang at opfatte best practices og standarder som opskrifter, der ukritisk kan "implementeres". Endvidere er praksis vigtigere end dokumentation.

Trinvis forbedring

Der etableres en holdbar praksis gennem små trinvis forbedringer i form af løbende videreudvikling af allerede eksisterende arbejdsgange og undervejs fastholdes de mest bæredygtige procesændringer i form af en kortfattet og enkel procesdokumentation.

Denne fremgangsmåde har dog også sine udfordringer:

- Det langsigtede mål kan let glide af sigte
- Et initiativ kan blive så langtrukket, at organisationen mister fokus
- Risiko for, at de fremspirende processer ikke drager nytte af generel "best practice" og derfor bliver dyrere at etablere.

Det er derfor vigtigt at sætte sig konkrete målbare mål for processen og løbende evaluere og korrigere. Endvidere er det ledelsens opgave at sikre, at resultatet ligger inden for udfaldsrummet af international "best practice" på området i det omfang, dette var udgangspunktet for forbedringsinitiativet.

Inden for denne fremgangsmåde opfattes procesforbedring som en kontinuerlig aktivitet, der aldrig ophører. Forbedring af arbejdsprocesser må derfor nødvendigvis være en naturlig del af kulturen og de daglige arbejdsopgaver, og ingen forbedring må anses for lille. Nogle af de bærende principper i tankegangen er:

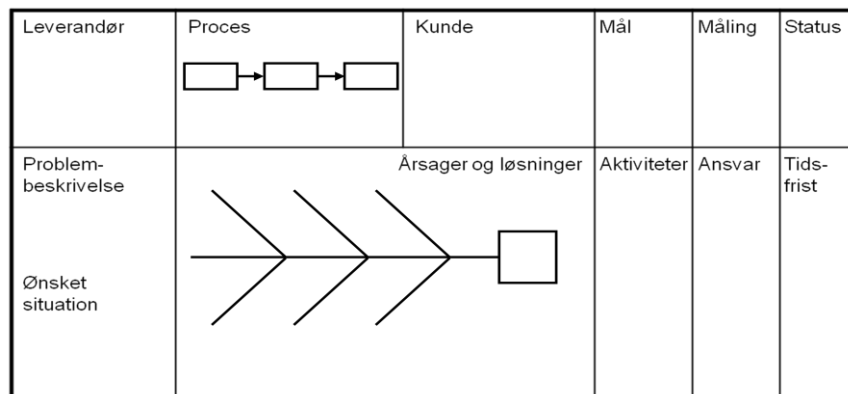
- Tag udgangspunkt i eksisterende praksis
- Involver medarbejderne i løbende forbedringer af processer
- Fortæl ikke medarbejderne, *hvordan* de skal udføre deres arbejde
- Synliggør aktiviteter og resultater

- Ikke kun resultatet skal granskes, men i lige så høj grad årsager og faktorer bag
- Sørg for, at der er konstant feedback og kommunikation mellem ledelse og medarbejdere
- Tænk i ”end-to-end” processer
- Søg ”lovens ånd” – ikke kun dens ”bogstav”.

Tavlemøder

Erfaringsmæssigt giver det god mening at koncentrere forbedringsaktiviteterne omkring nogle heldags eller halvdags tavlemøder, der afholdes hyppigt, for eksempel hver eller hver anden uge. Ved et tavlemøde forstås et møde, der er organiseret rundt om en procestavle. Formålet med tavlen er at fastholde og synliggøre procesmål, problembeskrivelse, forbedringer og aktiviteter under arbejdsmøderne og i det mellemliggende arbejde med de løbende forbedringer. Agendaen for et tavlemøde kan for eksempel se ud som følger:

1. Diskussion af interessenternes ændrede krav og behov og den aktuelle opfyldelse af disse
2. Opfølgning på mål og resultater siden sidste møde
3. Opfølgning på aftalte aktiviteter siden sidste møde
4. Brainstorm om problemer og muligheder (fejl, manglende målopfyldelse, forbedringspotentialer etc.)
5. Analyse af årsager (årsag – virkning) og forslag til løsninger og forbedringer af processer, værktøjer og organisation
6. Prioritering og aftale om konkrete aktiviteter, der skal gennemføres forud for næste møde.



Figur 8: Eksempel på en procestavle.

Et procesforbedringsteam består typisk af 5-10 deltagere inklusiv procesejeren.

8.5. Kom vi dertil?

Formålet med denne fase er at sikre, at forretningens målsætninger og prioriteter indfries, at det ønskede serviceniveau nås, samt at de fastsatte milepæle passerer som planlagt.

Aktivitet	Beskrivelse
Måling, rapportering, feedback og korrektion	<ul style="list-style-type: none"> • Mål at de ønskede resultater opnås (inkl. investeringskalkule) og at metrikkerne nås. • Rapporter • Følg op på afvigelser • Indarbejd korrektioner i det løbende serviceforbedringsprogram.
Auditering	<ul style="list-style-type: none"> • Udfør evt. årlig intern eller ekstern audit (konsulent,

	kvalitetsauditor, revisor eller lignende) af processerne
Modenhedsmåling og benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • Udfør modenhedsmåling hvis det skønnes hensigtsmæssigt • Gennemfør proces- eller resultatbenchmarking med sammenlignelige organisationer

Tabel 7: Typiske aktiviteter i målings- og evalueringsfasen.

8.6. Hvordan opretholder vi momentum?

Formålet med denne ”sidste” fase er at holde momentum ved at sikre, at forandringerne forankres i organisationen, og at nye initiativer igangsættes.

IT Service Management bliver aldrig perfekt. Organisationen må vedblivende korrigere og forbedre dens praksisser. Dele af det afkast, der realiseres gennem IT Service Management forbedringsinitiativer må derfor kanaliseres tilbage til serviceudbyderens investeringsbudget i form af ressourcer til fortsat forbedring af organisationens formåen.

Aktivitet	Beskrivelse
Serviceforbedringsprogram	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemfør, følg op på og vedligehold et rullende program for løbende forbedringer af udvalgte praksisser med planer for henholdsvis de første tre og 12 måneder.
Uddannelse og træning af nye medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Træn nye medarbejdere i organisationens IT Service Management processer. • Uddan evt. nye medarbejdere i ITIL og/eller ISO/IEC 20000 (certificering).
Løbende videreuddannelse og træning af eksisterende medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Træn eksisterende medarbejdere i ændringer i praksisserne såvel som i praksisser, der ikke er blevet ordentlig forankrede. • Videreuddan evt. eksisterende medarbejdere i ITIL og/eller ISO/IEC 20000 (certificering).

Tabel 8: Typiske aktiviteter i konsolidering og institutionaliseringsfasen.

Det slutter aldrig

Med introduktionen af IT Service Management best practice, er it-organisationen slået ind på en vej, der principielt aldrig ender, idet best practice i sagens natur medfører konstante løbende forbedringer, der sikrer, at it-organisationen til hver en tid kan honorere morgendagens krav.

9. Litteratur

De officielle OGC ITIL grundbøger

Service Strategy (ISBN: 9780113310456)

Service Design (ISBN: 9780113310470)

Service Transition (ISBN: 97801133104879)

Service Operation (ISBN: 9780113310463)

Continual Service Improvement (ISBN: 9780113319494)

Official Introduction to the ITIL® Service Lifecycle (ISBN: 9780113310616)

Relevant officiel supplerende litteratur fra OGC

Key Element Guide Service Strategy (ISBN: 0113310706)

Key Element Guide Service Design (ISBN: 0113310714)

Key Element Guide Service Transition (ISBN: 0113310722)

Key Element Guide Service Operation (ISBN: 0113310730)

Key Element Guide Continual Service Improvement (ISBN: 0113310749)

Passing your ITIL Foundation Exam - The Official ITIL Foundation Study Aid (ISBN: 9780113312061)

ISO/IEC litteratur

A Managers Guide to Service Management (ISBN: 0580479226)

ISO/IEC 20000-1:2005 IT Service Management - Part 1: Specification

ISO/IEC 20000-2:2005 IT Service Management - Part 2: Code of practice

ISO/IEC 20000-3:2009 IT Service Management - Part 3: Guidance on scope definition and applicability of ISO/IEC 20000-1

IT Service Management - A Self-assessment Workbook (BIP 0015-2005) (ISBN: 0580479234)

10. Links

ITIL

<http://www.itil.com>

<http://www.best-management-practice.com>

<http://www.itil-officialsite.com>

<http://www.itsmf.org>

Uddannelse og certificering

<http://www.apmgroup.co.uk>

<http://www.bcs.org>

<http://www.exin-exams.com>

<http://www.dansk-it.dk>

<http://www.dfs.se/dfcertifiering>

<http://www.lcsexams.com>

ISO/IEC 20000

<http://www.iso.org>

<http://www.isoiec20000certification.com>

11. Varemærker

- ITIL® er et registreret varemærke for Office of Government Commerce i Storbritannien og andre lande.
- IT Infrastructure Library® er et registreret varemærke for Office of Government Commerce i Storbritannien og andre lande.
- The OGC logo® er et registreret varemærke for Office of Government Commerce i Storbritannien.

12. Om forfatteren

CFN People A/S blev grundlagt i 2004 af Christian Feldbech Nissen, der stadig er virksomhedens administrerende direktør. Christian er dedikeret til IT Service Management og IT Governance, og han har mere end 20 års erfaring i disse og beslægtede områder – lige fra systemprogrammering til ledelse i større IT Service Management organisationer. Christian har blandt andet stået i spidsen for 150 ansatte i IT Service Management enheden i Post Danmark, ligesom han tidligere var driftschef i PBS A/S.



Christian er en meget anvendt foredragsholder på nationale og internationale konferencer og seminarer. Christian er grundlægger af itSMF Danmark og foreningens første formand. I dag er han medlem af itSMF International Publications Executive Sub Committee (IPESC), itSMF International Editorial Advisory Taskforce (EAT), ligesom han er medlem af Dansk It's bestyrelse.

Christian har bidraget til udviklingen af best practices på mange måder. I forbindelse med udarbejdelsen af ITIL Version 3, var han medlem af ITIL International Advisory Group (IAG) og mentor for forfatterne af ITIL version 3 "Service Operation" bogen. Han er nu medlem af APMG ITIL version 3 Senior Examinors Panel. Og sidst men ikke mindst, han er forfatter til "Passing your ITIL Foundation Exam - The Official ITIL Foundation Study Aid" fra TSO.

Christian er ekstern lektor ved IT-Universitetet i København, hvor han underviser i IT Service Management på Masteruddannelsen i it-ledelse. Han er Fellow ved Institute of IT Service Management (FISM), IT Service Manager (ITIL V2 Manager), ITIL V3 Expert, akkrediteret ITIL underviser (ISEB og Dansk IT), certificeret ISO/IEC 20000 konsulent, CGEIT, CISM, TOGAF 9 certificeret, COBIT certificeret, akkrediteret COBIT underviser, PRINCE2 Foundation, Datanom samt HD i Organisation (HD(O)).

Du er velkommen til at kontakte Christian direkte på e-mail cfn@cfnpeople.com eller telefon +45 40 19 41 45.