



Er Lean endnu en metode til museet?

Af **Bo Nielsen, redaktionsudvalget**

■ Lean begrebet er stadig meget hot. Men det kan sagtens være på vej ud. Vi har jo IT Service Management og så behøver vi vel ikke mere! Vi kan vente på, at Lean bølgen går over, og metoden ender på museet sammen med en række andre metoder.

Verden er ikke helt så enkel. Når store dele af virksomheden er grebet af Lean må IT Service Management forholde sig til det, og på mange måder integreres med Lean. Hvis ikke, risikerer IT Service Management at blive en eksotisk specialitet 'nede i it-driften'. Nu er det heldigvis sådan, at Lean passer meget godt til IT Service Management. Her har vi blandt mange andre processer Continual Service Improvement, der ligesom Lean stræber efter at gøre vores processer mere effektive.

En søgen efter stadigt mere effektive processer vil altid være aktuel i en konkurrencepræget verden. ITIL's Continual Service Improvement er, som de fleste andre ITIL processer, ret generisk, og det vil være naturligt at benytte et aktuelt og populært begrebsapparat i denne proces. Det fører i hvert fald ikke til noget at se på Lean som en konkurrent. Det er lettere at ride med på bølgen, især når bølgen går den rigtige vej.

Japaneren Taiichi Ohno stod bag Toyota Production System, der normalt anses for at være grundlaget for Lean. Han stræbte efter forbedringer gennem lang tid. Som han skrev: 'Efter bare 25 år begynder det allerede at virke'.

»Lad os derfor fortsætte med Lean og Service Management ... sammen...«

*Bo Nielsen,
redaktionsudvalget, itSMF*

Er Lean så på museum i afdelingen for fossile metoder om føje år? Muligvis, men det er vigtigt at huske på, at hver gang et begreb har været på gennemrejse, efterlader det betydningsfulde spor. Business Process Re-engineering var populært i halvfemserne, Det efterlod øget fokus på procesbegrebet. Mon ikke Lean altid vil blive husket for at undgå spild og for at stille skarpt på værdiskabelsen for kunden?

Men virker Lean så? Det afhænger fuldstændig af, hvem du spørger. Professor Jan Stentoft

Læs i dette nyhedsbrev

**Koncernservice i København
løfter i flok med Lean side 2**

**Lean halverer leveringstider
for pc'er side 3**

**Det akademiske Hjørne:
Lean startede reelt for
60 år siden..... side 4**

ISO arbejdsgruppemøder side 5

**Op på hesten igen,
nyt fra publikationsudvalget side 6**

Op på hesten – igen?

■ itSMF afholder i år konference den 26. og 27. september på:

Klampenborg Galopbane.

Sæt x i kalenderen.

Arlbjørn skriver i en ny artikel i Supply Chain Magasinet, at det er tvivlsomt. Han skriver, at det ikke er videnskabeligt dokumenteret. Men han beskriver ikke præcist, hvad Lean er. Derfor er det en billig omgang. Værdien af de klassiske kvalitetsstyrings discipliner inden for Lean er bestemt dokumenteret. Og Value Stream Mapping er der mange eksempler på virker. I Københavns kommune, som har vist målbare resultater i mindre tidsanvendelse og bedre kvalitet for brugerne.

Lad os derfor fortsætte med Lean og Service Management ... sammen... I stedet for at grave grøfter, så lad dem løfte i fællesskab til glæde for kunder og brugere.

Koncernservice løfter i flok med Lean

Af Flemming Kjærdsdam

■ De to seneste år har Koncernservice i Københavns Kommune løftet produktiviteten inden for serviceprocesser med 40 procent ved hjælp af Lean. Antallet af opkald til Service Desk er steget med 40 procent, men det håndteres med det samme antal medarbejdere. Og statistikkerne viser, at ventetiden for et opkald er reduceret til en fjerdedel fra 1. kvartal 2010 til 4. kvartal 2011. Alt i alt et væsentligt løft.

Rejsen med Lean begyndte for fem år siden, da Koncernservice blev etableret som et Shared Service Center i Københavns Kommune. Koncernservice 'sælger' serviceydelser inden for økonomi, it, statistik, løn- og personaleadministration til kommunens syv forvaltninger. Koncernservice er samtidig en myndighedsfunktion, der udsteder regler og udøver kontrolfunktioner, inden for regnskab, løn og it. Men da Koncernservice blev etableret, stiftede de samtidig bekendtskab med syv forskel-

»Lean handler om at optimere og forbedre store tværgående processer.«

*Esther Mørup,
Projektchef inden for Lean projekter*

lige processer – en for hver forvaltning. Det er herfra rejsen med Lean starter.

Projektchef for Lean projekter, Esther Mørup, Koncernservice: »Det har været en bemærkelsesværdig rejse. Da vi startede, mødte vi syv forvaltninger inden for økonomi og it, der arbejdede med syv forskellige processer. Derfor startede Lean hos os som individuelle projekter, der alle havde det formål at forbedre processerne i hver afdeling. Da de havde forskelligt udgangspunkt var Lean-pro-

jekterne derfor også forskellige. Overordnet skulle der tages større ejerskab for processerne. Både hos ledere og medarbejdere,« siger Esther Mørup.

Denne første etape af Lean rejsen varede i 18 måneder. Efter de 18 måneder med enkeltstående Lean projekter, hvor processerne blev forbedrede, blev Lean flyttet op som et strategisk område for topledelsen. Det skulle nu omfatte hele organisationen. Populært sagt startede Lean på gulvet i afdelingerne. Nu kom det op i topledelsen, så det omfattede alle afdelinger, der skulle samarbejde på tværs efter fælles processer for at kunne løfte i flok. Så Lean blev både strategi og drift.

Fakturering

Koncernservice 'sælger' som nævnt serviceydelser til de syv forvaltninger i Københavns kommune. Bogholderiet består af 120 medarbejdere, som leverer fakturabetaling til forvaltningerne. Faktureringen var den første store ydelse, som fælles proces med Lean.

»Lean handler om at optimere og forbedre tværgående processer. Når forandringerne er gennemført, skal den enkelte medarbejder tage sin del af opgaven og løbende kigge kritisk på processen og den måde, den løses på. I dag fem år efter Lean rejsen begyndte, løser medarbejdere ikke længere opgaver på deres egen måde. De løser kun opgaver efter en fælles proces, og tænker hele tiden i forbedringer til gavn for den fælles nytteværdi. Det er meget væsentligt for at løfte produktiviteten i en koncern,« siger Esther Mørup.

For at nå dertil, hvor medarbejdere tager eget ansvar for at løse opgaver efter fælles processer, har Lean rejsen i Koncernservice også indeholdt stop undervejs med kurser. Her har Lean gruppen lavet eget kursusmateriale som de underviser medarbejdere i, og som er medvirkende til at skabe en fælles forståelse for Lean. Det handler ifølge Esther Mørup i høj grad også om, at ildsjæle internt i organisationen tager stafetten og løber forrest og trækker andre med. Man kan ikke uddanne sig til at sejre med Lean. På den anden side er det svært at sejre uden uddannelse samt forståelse for og efterlevelse af lean principper.

Linjelederne

En af de store forandringer Lean har medført har omfattet linjelederne. De kom ind i Koncernservice med stor faglig viden fra forvaltningerne og et strategisk sigte. Men med Lean er deres rolle forandret til at være til skule sikre, at de fastsatte servicemål overholdes, at der er fokus på styring og værdistrømmen i processen. For eksempel tog

Fortsættes næste side...

Lean konsulent team

Koncernservice har fra starten prioriteret at opbygge et leankonsulent team. Teamet har arbejdet efter et fast koncept, som har givet en struktureret tilgang til lean implementeringen i virksomheden. »Vi har derfor haft let ved at justere fokus og tilpasse lean-rejsen til netop vores organisationsbehov. Vi supplerede vores lean projektet med et lean ledelses spor, hvor vi gik målrettet efter at hjælpe lederne med at ændre ledelsesfokus og træne dem i styring og motivering af en forbedringskultur, og det var noget der skabte resultater,« siger Esther Mørup.

Lean halverer leveringstider for pc'er

**Af Irene Nellemann Ludvigsen,
redaktionsudvalget**

■ Efter at pc-gruppen i Koncernservice i Københavns Kommune begyndte at strukturere sine processer med Lean-projekter i 2009 er leveringstiden for en pc til en slutbruger næsten halveret. Et af de vellykkede projekter er gennemført af pc-teknikere og lagerfolk.

Da Koncernservice, som er Service Management i Københavns kommune, blev etableret, var leveringstiden for en pc tæt på 14 arbejdsdage. I dag fem år senere er den godt syv dage.

Brugerne i forvaltningerne oplevede forsinkede leverancer, og maskinerne var ofte forkert konfigurerede. Derfor igangsatte de kørende teknikere i foråret 2009 et Lean projekt. De ville gerne have ensartede og autoriserede processer. Og de ville også gerne have glade brugere. Teknikerne var trætte af at blive skældt ud af brugerne.

Lean-projektet

De begyndte med ydelsen 'Levering af ny standard pc'. Det startede med kortlægning af processer og en opfølgende værdistrømsanalyse, der skal afdekke spildtid, fejl og mangler. Derefter stiller man en diagnose. Og ender med det 'tegner' den ideelle proces. Gabet mellem 'nu' og visionen udtrykkes i en række løsningsspor. Man arbejder med dem, indtil løsningerne er fundet. Alle medarbejdere skal deltage i mindst ét løsningsspor. Løsningerne bliver så implementeret.

Arbejdet fortsætter med at følge op på mål og finde forbedringer.

Et af de første resultater kom, da teknikere lagde et lille lager af reservedele i bilerne. Dermed sparede de kørsel for at skulle hente et kabel eller en mus. Det sparede en del tid. De blev i det hele taget bevidste om, hvor vigtigt det er altid at have det rigtige værktøj med og vide, hvor det er. Teknikerbilerne blev alle udstyret ens og alt blev lagt på samme plads i samtlige 18 biler.

De involverede også brugerne i Lean processen. De fandt ud af, hvad der var vigtigt for dem. Det førte til, at pc-supporterne producerede en række instruktionsvideoer, som de lagde på det fælles intranet. Der bliver lagt en genvej til instruktionsvideoen på pc'ens skrivebord. Når brugeren ikke kan finde sine 'favoritter', mail signatur eller printer på den nye pc – så kan hun selv løse problemet med det samme med hjælp fra en instruktionsvideo.

Det største problem med supporten har hele tiden været de mange forskellige images. Sammen med kontaktpersoner hos brugere fik teknikerne overblik over behovet. De fik lavet nye og korrekte images, og de blev dokumenteret. De fik øje på kompetencehuller og arrangerede workshops og skrev vejledninger for at lukke dem. Nu kan alle supportere betjene alle brugere.

Effekt

Gruppen leverer nu i gennemsnit en ny pc på godt syv arbejdsdage. Da målet i SLA-aftalen varer 10 dage, har Lean mere end opfyldt målsætningen for leverancer.

Der er nu blevet overskud til at lave workshops for medarbejderne i Service Desk, så i stedet kan lære at løse nye opgaver til glæde for brugerne. Pc-teknikerne giver også en hånd med i andre afdelinger når nogen behøver hjælp. De har taget nye opgaver ind og er for eksempel ved at planlægge, hvordan de skal installere udstyr til selvbetjeningsløsninger hjemme hos borgere i Københavns kommune. Fordi brugerne har været involveret i Lean-projekterne er der nu kommet langt større kendskab til serviceaftalerne.

Brugerne ved, hvad de har krav på, og de kan se, at de får hvad der er lovet.

Pc-supporterne arbejder her i begyndelsen af 2012 stadig med Lean. De mødes en gang om ugen og gennemgår først måltallene og derefter drøfter de løbende forbedringer.

Fortsat fra forrige side...

det i 2008 13,8 arbejdsdage for it at levere en pc. Det tager i dag 8,6 arbejdsdage. Også en forbedring på knap 40 procent. Målet, der blev sat, var på 10 arbejdsdage. Så det fastsatte mål er mere end opfyldt.

»Linjelederne har skullet tage ejerskab for de fælles processer og gå aktivt ind i drifts- og styringsprocesser for at sikre, at de fastsatte måltal bliver overholdt. Det har også været en vigtig del af

Lean-rejsen at motivere lederne og forandre deres rolle, så de tager ejerskab for driften for at sikre stabile leverancer. Det er også Lean at ændre ledelsens adfærd, så medarbejderne i det daglige bliver motiveret til at nå målene, da vi er en leveranceorganisation. At levere service er også produktion, som der kan måles på,« siger Esther Mørup.

Bo i Det Akademiske Hjørne:

Lean startede reelt for 60 år siden

Af Bo Nielsen, Redaktionsudvalget

■ Velkommen til min nye klumme 'Det Akademiske Hjørne'. Vores forening itSMF fokuserer på Best Practices, altså en praktisk og pragmatisk tilgang. Formålet med dette hjørne er at trække nogle linjer til den historie og teori, som ofte ligger bag vores aktiviteter.

Denne første klumme skal dreje sig om Lean. Lean er ikke nogen akademisk teori, tværtom. Men det har alligevel nogle stærke akademiske rødder, relateret til procesledelse og kvalitetsstyring.

Lean blev brugt første gang i 1988 i et Ph.d. projekt af John Krafcik med titlen 'Triumph of the Lean Production System' om Toyotas produktionssystem. Lean var altså bare en overskrift. Emnet var fremstilling af biler. Det var altså Toyotas måde at fremstille biler på, som startede hele Lean bølgen.

Toyota - fra 'Japanvarer' til biler

Toyota Production System havde sin oprindelige inspiration fra to amerikanere, som i 1950'erne begyndte at interessere sig for kvalitetsstyring. Det havde de ikke megen succes med i USA, for dengang var den almindelige opfattelse, at USA var verdensmestre i alt. De to amerikanere Joseph M. Juran og William Edwards Deming tog i stedet til Japan, hvis produkter på det tidspunkt var kendt for deres meget tvivlsomme kvalitet. I USA kaldte de det for 'japanvarer'. Så kunne det ikke blive dårligere.

Deming og Durans teorier blev godt modtaget i Japan, og mange fabrikker begyndte at bruge dem.

Eiji Toyoda, som var én af grundlæggerne af Toyota bilfabrikkerne, blev meget inspireret af disse tanker, men også af Fords masseproduktion. Markedet for biler i Japan var meget anderledes end det tilsvarende marked i USA. Det var meget mindre, og japanerne ønskede mange flere modeller.

Eiji Toyoda måtte sammen med sin produktionschef Taiichi Ohno finde på en produktionsmetode, som udnyttede stordriftsfordelene fra den ame-



- Lean er ikke nogen akademisk teori - tværtom, fastslår Bo Nielsen i denne nye klumme om teori og historie bag itSMF.

rikanske produktionsmetode, uden reelt at have stordrift. Løsningen blev fokus på kvalitetsstyring og et minimum af spild. Eksempelvis tog det flere dage i USA at skifte presseform i en karosseripresse. Det betød ikke så meget, for man skiftede sjældent form. Skiftet mellem flere modeller hos Toyota betød, at de måtte skifte hyppigere. På ret kort tid lykkedes det med Continual Improvement at skære tiden ned til under én time.

Toyotas resultater blev kendt i USA, og man oprettede et forskningsinstitut på det kendte universitet MIT. Instituttet blev kaldt International Motor Vehicle Program og skulle studere produktivitet i bilindustrien globalt. Det var så her John Krafcik skrev sin afhandling 'Triumph of the Lean Production System'. James Womack fra International Motor Vehicle Program skrev efterfølgende bogen 'The Machine That Changed the World', som for alvor startede Lean bølgen.

Hvem var så de to amerikanere?

Joseph M. Juran var en rumænsk-amerikansk ingeniør som tog til Japan i 1952 og uddannede japanerne i kvalitetsledelse. Det var Juran, som først arbejdede med en tværorganisatorisk tilgang til kvalitetsledelse. Dette førte til hele den procesorganisatoriske tankegang.

William Edwards Deming var statistiker og prægede den japanske industri med sin kvalitetstankegang. Han arbejdede specielt med statistisk kvalitetskontrol, altså det faktum at processer producerer produkter, som varierer. Variationen kan være lille eller stor, men den skal være under kontrol.

En klumme om Lean kan nok ikke skrives uden at nævne skurken Frederick Taylor (1856-1915). Han var grundlæggeren af det, som kaldes Scientific Management og taylorisme. Denne retning bliver ofte opfattet som samlebåndskulturen.

Hvis du har ideer til Bo Nielsen, som han kan skrive om fra en mere generel akademisk eller historisk synsvinkel, så skriv:

Bo.nielsen@leanit.dk

Bo anbefaler

- *Womack, James P. & Jones, Daniel T. & Roos, Daniel: The Machine That Changed the World.*
- *Womack, James P. & Jones, Daniel T.: Lean Thinking.*
- *Ohno, Taiichi: The Toyota Production System.*

ISO arbejdsgruppemøder i Mumbai



Niels Dam: - På globalt plan er der indtil videre 674 virksomheder/organisationer, der har en ISO/IEC 20000 certificering.

Samt se på udarbejdelsen af nogle nye bilag:

- Guidance on the Application of ISO/IEC 20000-1 to the Cloud
- Concepts and Terminology
- Mapping of ISO/IEC 20000-1 and Related Frameworks, volume 1

Specielt den sidstnævnte bliver interessant, eftersom det første 'related framework', der bliver mapet til ISO/IEC 20000, vil blive ITIL.

Opgaven er forankret i Kompetenceudviklingsudvalget. Siden 2011 har itSMF været medlem af Dansk Standard, der som det nationale medlem af ISO-organisationen, er vores 'talerør'. Men til møderne er det de enkelte deltagere, der med aktiv deltagelse i arbejdet er med til at reviewe udkast til nye standard-dokumenter, formulere passende nye afsnit og sikre ensartet sprogbrug og terminologi mellem de forskellige dokumenter.

Desuden er vi med til at sikre, at ISO-standarderne er præcise, forståelige og praktisk anvendelige for de virksomheder og organisationer, der ønsker at forbedre deres virke ved hjælp af en gennemarbejdet standard, måske endda med en certificering som mål.

[Læs mere på itSMFs hjemmeside via dette link.](#)

I Danmark er KMD A/S indtil videre den eneste virksomhed med en ISO/IEC 20000 certificering og fortæller i en artikel fra Dansk Standard om de opnåede fordele:

[Link til DS side om KMD's udbytte.](#)

På globalt plan er der indtil videre 674 virksomheder/organisationer som har en ISO/IEC 20000 certificering.

[Link til international oversigt.](#)

Af Niels Dam, medlem af Kompetenceudviklingsudvalget itSMF Danmark

Mere end 130 deltagere fra alle verdensdele var mødt frem til arbejdsgruppemøderne i ISO standardiseringsorganisationen i Mumbai, Indien 14-18. november 2011. Denne samling bestod af arbejdsgrupperne indenfor feltet 'Information Technology' / 'Software and Systems Engineering'. Det er samtidig de to grupper, hvor de to ISO/IEC standarder, som itSMF Danmark også bidrager til hører hjemme:

- ISO/IEC 19770 Software Asset Management
- ISO/IEC 20000 IT Service Management

Den første version af ISO/IEC 20000 udkom i 2005. Den blev revideret i 2010 og vedtaget i 2011. På mødet i Mumbai fortsatte arbejdet med at opdatere bilagene:

- Guidance on Scope Definition and Applicability of ISO/IEC 20000-1
- Exemplar Implementation Plan for ISO/IEC 20000-1

Fire rigtige svar på julekonkurrencen

I det seneste nummer af Nyt om Service Management havde bagsideredaktionen udskrevet en lille julekonkurrence med fire spørgsmål om itSMF.

Redaktøren udlovede endda en nytårskurv til den bedste besvarelse.

Med rigtige svar på alle fire spørgsmål blev det Jani Foss Jacobsen, Service Level Manager hos Nets Denmark A/S, der gjorde sig fortjent til kurven med lækkerier fra redaktøren.

Her er de fire spørgsmål - og de korrekte svar:

■ **Spørgsmål 1:** Hvilken metode er ifølge ITIL velegnet til at understøtte implementering af Continual Service Improvement processen?
Svar: Deming Cycle (Plan – Do – Check – Act).

■ **Spørgsmål 2:** Hvem 'ejer' i følge ITIL Service Portfolio?
Svar: Service Provider. Processen hører til livscyklussen Service Strategy. Port Folio Manager er ansvarlig for at lede og koordinere det praktiske arbejde i processen.

■ **Spørgsmål 3:** Hvad er Mean Time Between Failures et udtryk for?
Svar: Metrik til at måle og rapportere på hvor pålidelige Configuration Items er. Det er et udtryk for den tid et CI i gennemsnit opfylder den aftalte driftstid uden afbrydelser.

■ **Spørgsmål 4:** DIKW - hvad står forkortelsen for?
Svar: Data – Information – Knowledge – Wisdom.

Nyt fra Publikationsudvalget

■ Den nyeste udgave af ServiceTalk fra itSMF UK er nu kommet. Du kan denne gang læse nærmere om, hvad der skal til for at skabe rigtig gode Incident Managers samt indlæg fra den engelske konference. Læs nærmere [her](#).

■ 2011 udgaven af "ITIL Foundation Handbook" blev udgivet 31. januar 2012. Arbejdet med at få denne bog oversat til dansk vil blive påbegyndt derefter. Hvornår den danske udgave bliver offentliggjort, vil I høre nærmere om.

Har du en god idé til et indlæg på itSMF ?

■ Eventudvalget inviterer alle til at foreslå relevante emner der ønskes behandlet på årets konference.

Konferencen bliver i år afviklet den 26. og 27. september på Klampenborg Galopbane under titlen:

'IT Service Management 2012: Op på hesten – igen?'

For at få sat det rigtige program efterlyses gode ideer til præsentationer om emner og gode projekter, af interesse for os med interesse i IT Service Management.

Eventudvalget er gået i gang med at planlægge Konferencen så har du en god idé – så slip "tøjlerne" og send forslag til:

konference@itsmf.dk

Nyt om it Service Management

Udgiver: itSMF
 Ansvarshavende redaktør:
 Jens Nüchel Petersen
 email: jens.nuchel.petersen@itsmf.dk
 Telefon: 41 20 17 28
 Redaktør:
 Flemming Kjærdsdam
 email: flemming@kjaersdam.dk
 Telefon: 40 26 36 15
 I redaktionen:
 Christina G. Kruse
 ckr@brf.dk
 Bo Svarre Nielsen
 bo.nielsen@itsmf.dk
 Claus Bartholin
 claus.bartholin@itsmf.dk
 Claus Rosengaard
 Claus.rosengaard@itsmf.dk
 Irene Nellemann Ludvigsen
 irenel@ks.kk.dk
 Jørgen Eriksen
 jorgen.eriksen@itsmf.dk
 Layout: Panduro Media

ITIL® & PRINCE2® are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.