



it Service Management udfordres som aldrig før

Af Jørgen Eriksen

Medlem af itSMF bestyrelsen med ansvar for ERFA-grupperne

Alle virksomheder er i stigende grad afhængige af digital understøttelse af deres forretningsprocesser. Dette er eskaleret gennem de seneste årtier. Kravene til mere komplekse processer har medført større pres på de områder i virksomhederne, hvor forretning og digitalisering smelter sammen.

Men det betyder, at it Service Management bliver udfordret som aldrig før på grund af store akkumulerede "efterslæb" af ressourcer og kompetencer. Digitaliseringen medfører et konstant behov for at tilføje flere ledelsesressourcer for at skabe nytte-værdi på forretningsområderne.

Det er grunden til, det er afgørende at have mere fokus på it Service Management.

Endelig er der stigende krav om, at ændringer, omlægninger og nytænkning sker i et hurtigere og hurtigere tempo.

Så i takt med den øgede udbredelse af de digitalt understøttede processer og kompleksitet mangedobles risikoen for, at vigtige forretningsprocesser ikke fungerer optimalt og til tiden.

Men hvad nytter det at have de bedste digitale processer, hvis vi ikke er i stand til at sikre tilstrækkelig kvalitet og evne til at levere de efterspurgte ydelser til virksomheden? Reelt ikke ret meget. Så er der blot blevet sat strøm til og hastigheden er øget. It-brugerne er ikke blevet mere tilfredse.

Det er derfor it Service Management udfordres som aldrig før, fordi fokus på nytte-værdi kræver flere ledelsesressourcer til digitaliseringsarbejdet og stiller øgede krav til aktørernes kompetencer.

Års erfaringer viser, at der ofte er et efterslæb. Det vil så blive mødt af nye ledelseskrav om højere effektivitet opnået gennem nytænkning og mere professionel adfærd.

For at bidrage til at løse denne udfordring vil itSMF fra januar 2011 tilbyde medlemmerne at dele erfaringer i større omfang end tidligere.

De bedste og mest velfungerende ERFA-grupper vil sammen med en ny ankergruppe af større private og offentlige virksomheder tilbyde en række nye spændende ERFA-gruppemøder, som er gratis for medlemmerne.

God fornøjelse med dette nummer af nyhedsbrevet.

Læs i dette nyhedsbrev

Vejle Kommune forbedrer serviceniveau med 48 procent side 2

Fra forandring til forankring side 2

Rudersdal sætter hold til 'God Service' side 3

Ny struktur for ERFA-Grupper side 4

Bliv medlem af itSMFs ankergruppe side 4

Tema om efterårskonferencen: Den gode historie fortsætter

itSMF udgiver fire nyhedsbreve i efteråret 2010. Det fjerde nyhedsbrev, der udkommer 1. december 2010, handler om itSMFs efterårskonference i november. Der vil både være konkrete kundehistorier og interview med internationale hovedtalere samt med konferencedeltagere. Det betyder, at nyhedsbrevet udvides redaktionelt med to ekstra sider.

Vejle reducerer uløste hændelser med 48 procent

Forandringsledelse og en ændret servicekultur har forbedret serviceniveauet med 48 procent til it-brugerne i Vejle Kommune.

Af Flemming Kjærdsdam

■ Vejle kommune har med en ændret kultur i Servicedesk skabt en markant effektivisering. Det har resulteret i en kortere løsningsstid og et markant fald i liggende sager. Det er desuden sket med færre ansatte i Servicedesk.

Resultaterne er ikke 'bare' opnået ved hjælp af teknologi og ITIL-processer. Det, der virkelig har battet, er forandringsledelse, hvor en ny måde at fordele og løse opgaver på har båret frugt.

Vejle Kommunes it-support består af it-medarbejdere bragt sammen fra de fem gamle kommuner i en ny organisatorisk enhed, der har ansvaret for it-support til 7.000 brugere.

»Nu får brugerne en langt bedre service i både mail- og telefonsupporten, og medarbejderne i Servicedesk er mindre presset.«

*Carsten Pedersen,
IT Service og Support, Vejle kommune*

»Når medarbejdere fra fem kommuner samles, vil der blive taget gamle vaner med ind i den nye organisation. Der har været behov for at afklare en rollefordeling og serviceniveau – det tager tid og har ikke hele tiden forløbet gnidningsløst,« erklærer lederen af IT Service og Support, Carsten Pedersen, hvilket også har været en væsentlig årsag til, at det har taget tid at nå dertil, hvor kommunen er i dag.

I arbejdet med Servicedesk har afdelingen i to omgange måttet bremse op for at starte på en

frisk. Første gang efter 18 måneders rejse med ITIL, hvor de skiftede it Service Management system. Anden gang var i slutningen af 2009.

»Vi begyndte at falde tilbage i gamle rutiner og vaner, og har først i år med ændrede arbejdsgange, kultur og ikke mindst forandringsledelse opnået et rigtig godt samarbejde og team-ånd i vores Servicedesk,« udtaler Carsten Pedersen.

»Vi er her for at hjælpe andre, så de kan udføre deres arbejde.«

*Carsten Pedersen,
IT Service og Support, Vejle kommune*

Det vigtigste resultat af forandringsledelse er reelt, at medarbejderne selv har været med til at definere formålet med Servicedesken.

»Vi er her for at hjælpe andre, så de kan udføre deres arbejde.« Det er blevet mottoet for IT servicefunktionen i Vejle kommune. Det lyder enkelt – men i praksis har det været svært at få det realiseret.

Inden forandringsledelsen slog igennem, havde afdelingen i gennemsnit cirka 150 uløste fejl, og 250 serviceønsker liggende åbne. Der lå med andre ord konstant cirka 400 henvendelser fra brugere, som var under behandling.

Det er nu reduceret til i gennemsnit cirka 60 uløste fejl, og 150 serviceønsker. Serviceniveauet er forbedret med 48 procent, samtidig med at stressniveauet er faldet og arbejdsglæden steget i Servicedesk.

»Nu får brugerne en langt bedre service i både mail- og telefonsupporten, og medarbejderne i Servicedesk er mindre presset. Den positive indvirkning er, at 93 procent af alle sager nu løses i Servicedesken, og kun 7 procent bliver ekspederet videre,« siger Carsten Pedersen.

Fra forandring til forankring

Af Flemming Kjærdsdam

■ Forandringsledelse handler om forankring. Når emnet er it Service Management, bliver forandringsledelse et spørgsmål om at afklare sit serviceniveau med forretningen, så de mennesker, der er ansat i it-afdelingen trænes til at levere de resultater, der er sat op som mål for forretningen. Først når målene er nået, er forandringsledelsen forankret.

Konsulent Peter Vang, MindMoverz.com har i mere end 20 år arbejdet i store internationale virksomheder med it Service Management. Han mener, at it-cheferne i den periode, forståeligt, har haft meget fokus på it-afdelingens drift og effektivitet. Men han mener også, at vi står foran en skillevej i dette årti.

Selv om it-afdelingerne når langt ved hjælp af ITIL, COBIT og andre værktøjer til strukturering af processer, får de ikke forankret deres nytteværdi for forretningen, hvis ikke de mennesker, der tager telefonen eller besvarer mails, kan se et over-

fortsættes på næste side...

Rudersdal sætter hold til "God Service"

Af Flemming Kjærdsdam

■ Efter kommunesammenlægningen i 2007 stod Rudersdal Kommune overfor den udfordring i it-afdelingen, at nogle medarbejdere gav for meget service til brugerne, mens andre gav for lidt. Derfor var der fra begyndelsen fokus på forandringsledelse for it-supportleder Ditte Dupont, Rudersdal Kommune. Målet var at få gennemført et mere systematisk og ensartet niveau for service.

»Jeg var både ny som leder og organisationen var ny efter sammenlægningen af Birkerød og Søllerød kommuner. Så vi skulle flytte os fra at være it-organisation til at blive en serviceorganisation. Derfor kom det som noget af en overraskelse for mig, hvor forskelligt folk opfattede begrebet 'god service'.«

»Hvad begrebet betød for den enkelte? Det svingede meget fra person til person. Når opgaver



Rudersdal kommunes it-afdeling skulle flytte sig fra at være en it-organisation til en serviceorganisation. Derfor var det nødvendigt at sætte fokus på begrebet 'God Service'.

**»Sig hvad du gør,
gør hvad du siger,
og hold hvad du lover.«**

- motto for it-support i Rudersdal

blev afleveret til kollegaer medførte det ofte tab af information og prioriteringen var en anden. Så vi har arbejdet målrettet med forandringsledelse, og de to it-team for administrativ og skole-it har fået en ensartet og struktureret opfattelse af god service. Det har været hele turen værd, selv om det også har været hårdt ind i mellem,« siger Ditte Dupont, efter 2½ år med nye processer og forandringsledelse.

It-supportafdelingen gør alt for at overholde målene i dens ydelseskatalog. Hvis en opgave ikke bliver afsluttet, giver it-supporteren brugeren en status over, hvor langt han eller hun er nået.

»Jeg har brugt meget tid på 'individuel ledelse'. At finde det bedste i hver eneste kollega og forklare hele teamet, at hver eneste plads på holdet er vigtig. At rydde op og tage hånd om miljøet i afdelingen er ligeså vigtig som teknikerfunktioner. Det handler om hele holdets samlede indsats,« siger Ditte Dupont.

I dag holder de to team også tavlemøder. Her evalueres sagsforløb, så der kommer fokus på brugernes oplevelser. Ifølge Ditte Dupont har disse møder stor værdi for it-supporten.

...fortsat fra side 2

ordnet formål med at levere service til it-brugerne. Forandringsledelse skal forankres gennem accept fra den enkelte medarbejder, således at de forstår deres plads i teamet, og hvor de skaber nytteværdi for gruppen.

»Mennesker er pr. definition imod forandringer. Derfor mislykkes mange projekter med forandringsledelse. De når ikke i mål. Vi skal overbevise om, at det fælles mål, der sættes op af ledelsen for en it-supportorganisation, er bedre end det, vi gør i dag, for kunder, for it-afdelingen og for den enkelte. Hvis ikke vi bliver overbevist om det, fortsætter vi med at arbejde som vi plejer, og så bliver det ikke forankret. Den fælles forståelse – det fælles mål – er forudsætningen for at overbevise den enkelte. Først når de er overbevist, kan forandringerne begynde,« siger Peter Vang.

Han har fulgt Vejle og Rudersdal Kommunes forandringsledelsesprojekter hele vejen. Han er meget imponeret over, at Vejle har forbedret sit serviceniveau med 48 procent. Det har taget sin tid. Men det er blevet fordi medarbejderne pludseligt forstod nytteværdien af deres arbejde i forhold til resten af kommunen. De har opnået stolthed, som gruppe.

For at få forankre forandringer i en organisation, skal folk kende deres plads i hierarkiet.

»Forandringsledelse støder ofte på modstand, fordi det piller ved folks vante pladser. Folk vil også vide, hvad holdet kan give dem som individ og hvad de som individ forventes at bidrage med til holdet. Det er forudsætningen for at få nytteværdi ind i forretningen. Og det vil it-cheferne blive målt på,« siger Peter Vang.

Han er aktuell med bogen 'Overbevis dig selv!'.

Ny struktur for itSMFs ERFA-grupper

Erfaringsudvekslingen og vidensdelingen inden for IT Service Management skal løftes. Derfor har bestyrelsen i itSMF på sit seneste møde den 12. oktober vedtaget en ny struktur for ERFA-grupperne. Den ny struktur træder i kraft 1. januar 2011.

Formålet med den nye struktur for ERFA-grupperne er at løfte vidensdelingen mellem store private og offentlige virksomheder. Derfor barsler itSMF med den ny struktur for at sammensætte en 'ankergruppe', der består af 10 store virksomheder.

Ideen er, at hvert medlem af 'ankergruppen' påtager sig ansvar for at levere indhold til et arrangement om året, hvor der sættes et bestemt emne eller tema inden for it Service Management på dagsordenen.

»Vi synes aktiviteterne i de nuværende ERFA-grupper er svingende. Nogle grupper gør det rigtig godt, i andre sker der for lidt. Da det er frivilli-

ge mennesker, som yder en indsats, peger vi ikke fingre ad nogen. Men vi efterlyser en ny struktur for at løfte vidensdelingen og erfaringsudvekslingen inden for processer. Det må gerne ske på tværs af offentlige og private virksomheder, da det er mit indtryk, at vi kan lære rigtig meget af hinanden. Med den ny struktur vil der komme minimum 10 virksomhedsmøder om året,« siger bestyrelsesmedlem Jørgen Eriksen, itSMF.

Indholdsmæssigt skal ERFA-møderne tage udgangspunkt i de mange praktiske udfordringer ved it Service Management i større virksomheder: Servicedesk, Incidents, Problem, Change, Knowledge, Servicekatalog & SLA, KPI'er og afrapportering, brugertilfredshedsundersøgelser mm.

Ifølge Jørgen Eriksen skal de 10 virksomhedsmedlemmer i den nye struktur forpligte sig gennem en etårig aftale med itSMF om at levere indhold til mindst et møde i løbet af året. Det er ikke et krav, at mødet holdes hos virksomheden. itSMF kan også sikre lokaler til arrangementet.

Resultater af 12 kommuners benchmark

- Kommunerne brugte i 2009 19 procent mindre kapitalomkostninger end de private, og driftsomkostningerne ligger 33 procent lavere.
- De direkte omkostninger er ret stabile i de danske kommuner og ligger nu 25 procent lavere end i 2006.
- De fleste kommuner har reduceret spildtiden med mere end to dages arbejde om året pr. it-bruger siden 2008.

- Brugernes tilfredshed ligger på de fleste områder væsentligt over tilfredsheden hos de private.
- Der har siden 2007 været en stigning i brugertilfredsheden.

Kilde: Måling gennemføres i samarbejde mellem kommunerne, KMD og It-optima. Der er 30 kommuner tilmeldt benchmark. Heraf har 12 gennemført benchmark i 2010.

Kunne du tænke dig at være medlem af itSMFs 'ankergruppe'?

itSMF efterlyser virksomheder, der gerne vil dele viden og erfaringer med andre inden for processer om it Service Management. Der skal være i alt 10 medlemmer af 'ankergruppen'.

Som medlem af 'ankergruppen' vil du komme til at sidde med ved bordet sammen med 'ligesindede'.

Din virksomhed vil blive ansvarlig for at levere indhold til et ERFA-gruppemøde om året.

For yderligere informationer:

Bestyrelsesmedlem Jørgen Eriksen,
itSMF: jorgen.eriksen@itsmf.dk

Nyt om it Service Management

Udgiver: itSMF

Ansvarshavende redaktør:

Palle Valstrøm Friis

email: palle.friis@itsmf.dk

Telefon: 25 24 78 28

Redaktør:

Flemming Kjærdsdam

email: flemming@kjaersdam.dk

Telefon: 40 26 36 15

I redaktionen:

Jens Nuchel Petersen

Christina G. Kruse

Claus Bartholin

Layout og korrektur:

Panduro Media