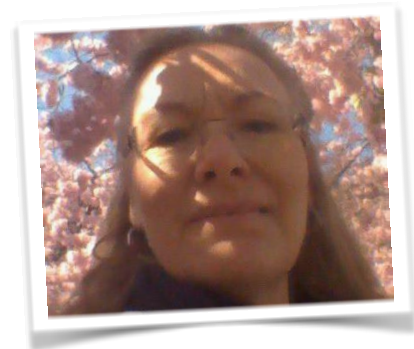




De senaste åren har BiTA arbetat tillsammans med flera kunder för att väcka liv i avsomnade Problem Management-processer. I två succé-artade frukostmöten delade Bettina Berg med sig av BiTA:s samlade erfarenheter på området.

Här följer en kort dokumentation från mötena.

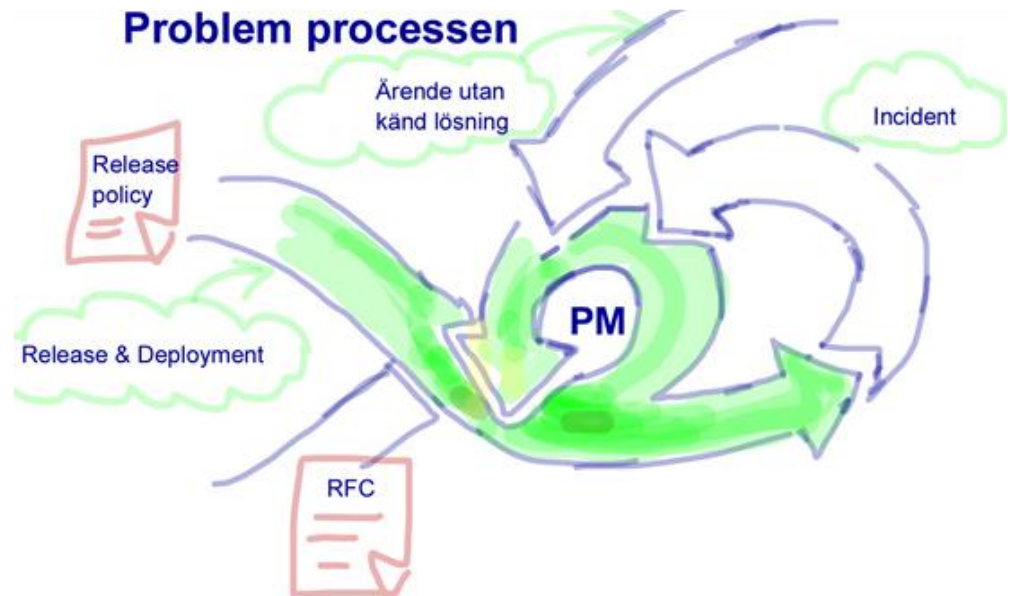


bettina.berg@bita.eu

Problem management

Problemhanteringsprocessen, PM, är en av de äldsta ITIL-identifierade drifts-processerna (Service Operations) och i takt med att fler processer identifierats inom drift har också PM-processen utvecklats. PM-processens huvud-uppgifter är att ta fram tillfälliga lösningar (workarounds) och fastställa grundorsak (Known Error, KE) för alla ärenden som inte har *kända* lösningar. Man kan säga att PM genom att ta fram workarounds faktiskt serverar Incidenthanterings-processen, IM, med de lösningar de sedan använder och förfinar inom den processen.

Genom att ta fram workarounds vinner PM tid för en noggrann undersökning av grundorsak. Med detta arbete ska driftsfasen minska felaktiga satsningar på ändringshanteringen, CM, och skapa spårbarhet, konsekvens och ekonomi i det ständiga förbättringsarbetet. PM är den enda process som knyter tillbaka från drift till tjänstedesign. Detta



görs genom att PM lämnar väl underbyggda RFC på samtliga Known Errors. Genom KE-registret för PM också bok över hur väl tjänster och komponenter fungerar i produktionsmiljö; en otroligt viktig information till tjänsteutvecklingsavdelningar och tjänste-/systemförvaltare.

Vad har vi på BiTA noterat?

När konsulter från BiTA kommer ut till kund märker vi ofta att PM-processen används till allt från ärendets start till införande av den förändring som eliminerar KE (vilket gör att man inte kan mäta och förbättra vare sig IM, PM eller Change) Hos många har PM blivit en intern driftsprocess som alierar driften från utvecklingsavdelningar och ibland blir ett dubbelkommando där utvecklingsavdelningarna vare sig är intresserade eller förstår informationen som alstras i PM. Många PM-ansvariga arbetar också ensamma i sina processer och gör alla aktiviteter själva. Ofta beror detta på att man inte förstått PMs viktiga roll som temperaturmätare eller vad processer faktiskt är. I många verksamheter har Incident-statistik varit av intresse för utvecklare. Men Incidenter är för nära knutna till användarnas upplevda fel och att utgå från det när man gör KE-undersökning ger en alldeles för lång och ineffektiv felsökningskedja, där ärenden ofta blir skickade fram och tillbaka i ärendeflödet mellan avdelningar.

Med livscykelhanteringen som förfinats i 2011 års uppdatering av ITIL, har sambandet mellan överlämningsprocesserna (Change och Release) och Problem Management gjorts ännu mera tydligt. Förfiningen ger möjlighet för utvecklingsavdelningar att lämna över till PM-processen där test lämnar över till Change för produktionsbeslut (se bilden på sid 1 samt info rörande Transition coordination i ITIL). PM-processen kan redan här plocka upp den backlogg som kan ha skapats efter test. Denna utveckling stärker PMs roll och mandat och BiTA har märkt en stor skillnad där vi hjälpt våra kunder att sätta upp PM-processaktiviteter, som fortsättning där Backlogg från tester slutar.

Vikten av rätt PM-metod

Genom att analysera massan av ärenden med en konsekvent *metod* kan man hitta de bakomliggande felen och valet av undersökningsmetod är oerhört viktig för effektiviteten i fastställandet av grundorsak. Det finns flera olika metoder för att snabbt få fram både WA och KE (se ITIL SO-boken).

PM-forum

När det fungerar som bäst har PM en grupp runt sig som snabbt kan sammankallas för att analysera data. Denna grupp utbildas också i PM-metoderna, vilket effektiviserar PM-flödet.

BiTAs erfarenheter är att när en grupp sammansatt av olika tekniska och funktionella kompetenser (inte avdelningsrepresentanter eller kundrepresentanter) sitter tillsammans och arbetar med en adekvat metod kan grundorsak tas fram upp till 120% snabbare än om man skickar enskilda ärenden till de man tror kan söka fram felet. I vissa fall blir de senare fallen aldrig lösta.



PM-forums sammansättning

Deltagarna i PM forum bör omfatta bred kunskap om infrastruktur, databaser, klient, support (backoffice) Incident manager och Change manager. Gruppen leds av PM och metoden ska vara känd och vald efter förhållandet.

IM deltar i gruppen för att säkerställa att alla relevanta IM kopplas till PM och för att bidra med möjliga kända lösningar som kan tjäna som temporär lösning (En IM ska ha koll på antalet lösningar och lösningstyper som finns i SKMS). Handen på hjärtat, det finns ca 7 typer av kända lösningar på fel (de andra lösningarna är specifika tweaks och/eller osorterad SKMS)

Genom IM kan man alltså snabbt ta fram och kvalitetssäkra den lösning som ska gälla tills felet byggs bort eller RFC avslagits med hänvisning till känd lösning (som då permanentas) IM säkerställer också att eventuella nya WAN skrivs under mötet och i enlighet med IM modellen (kategori, prioriteter, eskaleringar mm) På det sättet säkerställer man att WA inte orsakar nya värre fel än det man utreder.

Supporten deltar för att säkra att överlämning av felsökningsinformation görs korrekt. De deltar i datainsamling för hanteringen (Felsökningsscheman bör produceras av PM gruppen och lämnas till support för proaktiv hantering i varje ärende där man inte finner en känd lösning).

Teknisk kompetens deltar för att fastställa grundorsak samt kvalitetssäkra WA. Gruppen ansvarar för att identifiera CI som ingår i felet, upprätta RFC med beskrivning av grundorsak, åtgärdsförslag och kostnader för åtgärd (enligt RFC direktiv).

Genom deltagandet från teknik och övergripande kompetenser om klient och applikation kan man snabbt styra PM:et mot rätt område, om ytterligare utredning behövs. Man etablerar också goda kontakter med dessa grupper och stärker förståelsen för driften och PM-processen i synnerhet.

När deltar kundrepresentanter?

Det är inte i PM som kunden är representerad. Den representeras senare när RFC godkänts och lämnats till utveckling. PM är en intern driftsprocess som ska ta fram eller åtminstone isolera felet. Ofta görs alldeles för mycket i processen.

Vilka effektivitetsvinster har BiTA sett?

Med en grupp som workshopar en gång i månaden blir genomströmningen betydligt högre (uppåt 40% bättre än innan forum – baseline 0) och med en backoffice som tar fram workarounds löpande och sedan säkrar dem i varannan veckas PM möten har kvalitet ökat med 87% inom tre månader och 100% på nya PM inom ett halvår. Fastställande av KE har ökat till 94% inom samma period. Samtliga PM avlämnar adekvata RFC inom ett år och i de fall vi arbetat med, där en fungerande Changeprocess funnits, har antalet behandlade RFC lämnade från driften ökat från 0-100% av KE. Ytterligare en vinst med arbetet har enligt kund varit att sambandet mellan teknik, utveckling och drift blivit tydligare och mer samordnat. SLM har i något fall lyft PM-mätningar till ett KPI för SLA och även om de organisationer vi arbetat med under året inte haft OLA-hantering har arbetet med PM-grupp konkretiserat och aktualiserat frågan med formella överenskommelser rörande resurser till PM-hantering. Något som stärker PMs mandat och tydliggör att det handlar om processarbete.

Verktysfrågan

BiTA ser ofta en direkt koppling mellan verktygsutformning och ineffektivitet i PM-hantering. De allra flesta av våra kunder har inadekvata verktygsstöd för PM. Ofta med svårarbetade ärendemallar som ibland innehåller felaktiga formulär, fält, relationer, etc. som gör dem omöjliga att mäta och följa upp. Tyvärr verkar utvecklingen av IM och PM ha stagnerat och vi hör ofta verktygsföreträdare säga att de nu nått "vaniljstadiet" dvs. att alla verktyg har samma funktionalitet. Det är beklagligt att så är fallet om det betyder att ingen verktygsföreträdare följt utvecklingen av processen. Bland de modernare gränssnitten ser vi de verktyg som lagt in processunderlaget som beslutsstöd. Dessa verktyg ger andra möjligheter, men då måste ju faktiskt processerna modelleras enligt det faktiska arbetet och inte enligt det önskeläge man vill uppnå. I det senare fallet kommer man ju att negligera verktyget, där det inte passar, istället för att det tjänar som underlag för ständig förbättring.

BiTAs erfarenheter från uppdrag vi utfört visar ofta att mallen för PM-ärenden, i ärendehanteringsverktygen, är en kopia av IM-mallen där fokus ligger på användarens uppfattade symptom, vilket avgör prioritering och kategorisering. Detta är inte relevant för PM:s tekniska karaktär. (Ett ärende som av användaren karaktäriseras som e-postproblem kan i slutänden bero på en nätverkskomponent och bör grupperas med liknande PM och IM för att skapa underlag för relevans i kostnadsestimat i RFC.) Detta gör att en PM ofta inte har rätt information för att hantera sina ärenden. PM är en intern process, all information om användare och kund är oväsentlig i ärendet. Denna information finns i de knutna IM som underbygger PM. En PM behöver snarare fält för att få en korrekt insamling av felsökningsscheman. Detta sker ofta i fritextfält vilket gör det svårt att söka, tagga och sortera på diagnos. Det är diagnoser från den inledande felsökningen som hjälper en PM att systematisera och preparera ärenden till sin PM-grupp. Det är inte ovanligt att flera IM med olika upplevda fel pekar mot samma CI, men med dagens mallar blir man felaktigt styrd av kategoriseringen på IM, vilket naturligtvis försvårar utredning.

Hur jobbar BiTA med PM-processen?

En PM ska analysera sin ärendemängd och bereda PM för gruppmöten i PM-forum. En PM ska också ha sakkunskap om utredningsmetoder. En PM ska inte göra alla aktiviteter själv utan måste ha mandat att kalla utvecklare till grupp (kan resursavtalas mellan grupper genom OLA).
Processledarens mandat

Processledarrollen är ofta inte ordentligt utvecklad hos våra kunder. Ofta har det blivit en titel där samtliga identifierade processaktiviteter blivit en persons arbetsbeskrivning. En annan variant är att man inte givit PM rätt mandat. För att kunna driva en PM grupp krävs att PM har mandat att förhandla resurser med olika linjeledare. Till hjälp har man sin *processägare*. Arbetsfördelning och mandatfördelning dem emellan är viktig och processägarrollen är ofta ännu mer eftersatt. För att lyckas bör mandatet omfatta förhandlingsstöd. Detta ställer krav på vilka färdigheter en PM måste ha: Mötesledare, workshops-ledare, förhandlare, konsulterande till SLM rörande resurser via OLA, mätning och trend för resursbehov så att man korrekt kan efterfråga resurser osv.

PM-processen

När man satt syftet med processen, sammansättning av PM-grupp och OLA-avstämningar, gett rätt mandat och skruvat förväntningarna rätt rörande PM:s roll och ansvar är det dags att identifiera processen och olika procedurer.

BiTA har märkt att det bästa är när man identifierat arbetet inom följande subprocesser:
Ärendeanalys, Problemhanteringsprocessen, Mätning och rapportering.

Alla delarna är förutsättning för nästa del och genom att identifiera befintliga (inte önskade) aktiviteter kan man också skapa förutsättningar för effektivisering över tid. Vad BiTA ofta möter är ofärdiga PM-processer som är "cut and paste" ur ITIL, version två. Den tar tyvärr inte alla delar i PM under översinseende.

Ärendeanalys subprocessen identifierar de aktiviteter och procedurer som används i P-s förberedelsearbete. Det säkerställer att PM registreras rätt, att insamling av data sker, att rätt personer kallas till möten, att ärenden är buntade för att kunna använda felsöknings- och PM-metoder rätt, att man prioriterar PM-ärenden rätt och att WA alltid sker först, att PM stängs och följs upp mot RFC och deploy mm.

I PM-fasen handlar det om Prio att WA alltid går före KE. Att WA görs enligt IM-modellen, att WAN kvalitetssäkras, att KE tas fram med känd metod.

I Mätning och rapportering säkerställer man att alla identifierade aktiviteter kan mätas och att dessa mätningar är relevanta för processen samt att mottagare av resultat identifieras, får inflytande och förstår vad de ska använda informationen till. Med mätning säkerställer vi också fortsatt PM processutveckling.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man säga att PM behövs - det är den enda processen som för tillbaka kunskap från drift till utveckling samtidigt som den skapar ekonomi i Changehanteringen genom väl underbyggda RFC:er.

Deltagarna i PM gruppen ska ha allmänkunskap om teknik, applikation och funktionalitet. Det är inte i PM vi kopplar på kund och användare, PM är en intern verksamhet.

PM behöver mandat och kompetens att leda. I organisationer där PM gått i stå eller rekonstrueras får man bäst resultat genom att hålla ihop en liten grupp med mandat som får jobbet gjort, framför att eskalera ärenden ut i tomma rymden att hanteras när mottagaren tycker att den har tid.

Våra erfarenheter är att man snabbt får upp en fungerande PM genom adekvat processmodellering och styrning. Mätning tjänar till att hålla uppe momentum. Som bonus får vi också glad personal, som genom deltagande förstår sitt värde och får ett forum där deras kompetenser blir synliga.