



BiTA Service Management
- *Delivering change*



White paper

Förvaltningsstyrning VS Tjänstestyrning

Modern och praktisk systemförvaltning
- som står över modellerna

Förvaltningsstyrning vs Tjänstestyrning

Modern och praktisk systemförvaltning – som står över modellerna

Sammanfattning

Trenden går mot mer digitalisering, mer Lean, mer fokus på kostnader och bättre kundrelationer vilket medför att IT:s roll kommer bli större och viktigare. Vi måste få till ett bättre "flow" på det vi levererar. Vi måste även börja se verksamheten som **kunder** och det vi levererar som **tjänster** vilket i sin tur skapar ett **värde**.

För att kunna uppnå detta måste vi använda oss av Förvaltningsstyrning och förbättra med hjälp av Tjänstestyrning. Det går faktiskt att få till en bra samverkan! Förvaltningsstyrning och Tjänstestyrning har olika styrkor och kan komplettera varandra, men anpassning krävs (*adopt and adapt*). Skillnader och likheter ligger inte så mycket i olika metoder som i grundsyn!

Introduktion

Vi har under en längre tid märkt att fler och fler organisationer står inför en enorm utmaning. Hur får man den modell för Förvaltningsstyrning som det investerats både tid, pengar och resurser i att fungera med de förändrade krav och utmaningar man står inför? Kanske måste blicken helt enkelt lyftas lite högre upp och man behöver börja tänka annorlunda.

Den första frågan man måste ställa sig är "Vilken roll ska IT ha?" Vill vi att IT levererar infrastruktur och drift eller vill vi att IT levererar helhetslösningar i form av tjänster?

Är det verksamheten eller IT som har högst status? Det baseras oftast på den kultur som råder inom organisationen gällande exempelvis medbestämmande, hierarkier, struktur etcetera, men också på frågor som hur stort förtroende ledningen har för att IT levererar i tid, till rätt kostnader, nyttjar resurser och förmågor på bästa sätt med mera. Hur affärskritiskt är IT? Får VD eller GD avgå ifall leveransen av IT skulle falla?

Vi står inför *The Age of Digitalisation*. Trenden går mot mer och mer digitalisering, vilket medför att ITs roll blir allt viktigare. Trenden går även mot att få bättre koll på kostnader, att skapa bättre kundrelationer och mer fokus på Lean för att bland annat eliminera slöserier (*waste*) och få en organisation som är mer strömlinjeformad. Med andra ord: IT behövs mer och mer!

Detta white paper vill visa hur förvaltningsstyrning och tjänstestyrning hänger ihop och på vilket sätt man kan få fram synergier samt börja arbeta med modern och praktisk systemförvaltning istället.

Hur vill vi använda IT?

Hur vill vi använda IT? Ska IT fortsätta vara en stödjande funktion med liten påverkan på verksamheten eller vill vi hellre se IT som en strategisk resurs med stor påverkan och involvering i de affärsstrategiska beslut vi tar?

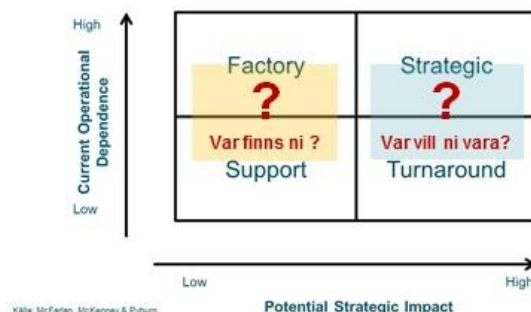


Bild 1 Samband mellan självständighet och strategisk inverkan

Support: IT har liten påverkan på verksamheten, stödjer några processer och har en liten inblandning från ledningen.

Factory: IT är viktigt i den dagliga verksamheten, men det finns inga betydande IT-projekt i 'pipen' som på något strategiskt sätt skulle ändra på detta. Involveringen från ledningen minskar över tiden

Turnaround: IT kommer att vara en framgångsfaktor i den strategiska planeringen. Betydande involvering från ledningen måste etableras.

Strategic: IT är mycket viktigt och spelar en avgörande roll för verksamheten och affärsstrategin. Stor involvering från ledningen och direkt ägarskap av IT-strategiska frågor.

"Sverige ska vara bäst i världen på att tillvarata digitaliseringens möjligheter"

Drivkrafter bakom förvaltningsstyrning?

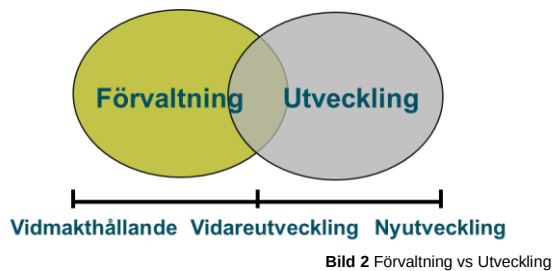
Förvaltningsstyrning handlar mycket om att ha koll på kostnader. Man har även stort fokus på roller, ägare och ansvar. Det blir lätt även väldigt mycket teknikfokus, där IT egentligen enbart pratar med en specificerad motpart på verksamhetssidan. Det blir väldigt lite dialog internt med andra parter, väldigt lite samarbete och väldigt lite proaktivt förbättringsarbete.

IT blir ett stöd för verksamheten och verksamheten nyttjar enbart det som man har ett konkret behov av. Roller, ägare och ansvar är tydligt definierade och specificerade. Affärsledningen är pådrivande med fokus på att kostnaderna är i centrum.

Vad är Förvaltningsstyrning?

Definitionen enligt pm³ är *Att kontinuerligt stödja, vidmakthålla, vidareutveckla och tillgängliggöra förvaltningsprodukter i syfte att säkerställa avsedd nytta i verksamheten*. Förvaltningen organiseras utifrån ett definierat område som till exempel objekt, funktion, system, applikation etcetera. Utifrån detta relateras roller och ansvar, aktiviteter och definierade leveranser.

Det finns fyra huvudområden: Förvaltningsuppdrag, Förvaltningsobjekt, Förvaltningsorganisationer och Förvaltningsprocesser.



Fördelar med Förvaltningsstyrning

En av fördelarna med Förvaltningsstyrning är att verksamhetens ansvar för IT tydliggörs. Man formaliserar en relation mellan verksamhet och IT i flera nivåer, genom rollerna Objektägare, Verksamhet/Objektägare IT och Förvaltningsledare Verksamhet/Förvaltningsledare IT. Detta leder till en minskad risk för att IT ska leverera funktionalitet som inte efterfrågas eller nyttjas av verksamheten.

Dessutom möjliggör det en balansering mellan krav och behov samt leverans i en sammanhållen struktur (objektet) och man får en tydlig styrning av förvaltningsobjekt och förvaltningsuppdrag.

Att inte leverera något som ej efterfrågas av verksamheten är en självklarhet, men det ställer också stora krav på de som är Objektägare Verksamhet. Många organisationer som det har gått fel för har satt för svaga eller icke-förankrade medarbetare i de rollerna. Rollen ska ha förankrats högt upp på verksamhetssidan och den ska helst innefatta ett affärsansvar. Dessutom ska det inte vara så att man är Objektägare Verksamhet "när man hinner", utan det ska vara en del av ens jobb med affärsansvaret.

Risker med Förvaltningsstyrning

Tyvärr finns det även risker med Förvaltningsstyrning, till exempel att det ofta leder till så kallat "stuprörstänk", där själva ägandet av objektet, funktionen, systemet, applikationen etcetera står helt i fokus.

En annan risk är att man samarbetar enbart i projektform och att det därmed ytterst sällan blir något proaktivt eller spontant samarbete för att lösa problem, komma med förbättringsförslag eller skapa långvariga relationer internt inom organisationen.

En tredje risk är att man har en fastställd budget som följs mer eller mindre slaviskt och det blir då svårt att

lyfta blicken och se förändrade behov som kan skapa värde och generera mer intäkter.

Utmaningar med Förvaltningsstyrning

Utmaningarna med Förvaltningsstyrning kan sammanfattas som:

- Vi har kontroll och struktur på ett objekt, men ser vi helheten?
- Vilket är det totala värdet för kunden?
- Vi förvaltar delkomponenter i en tjänst istället för ett helt flöde som levererar ett kundvärde
- Kunden struntar i komponenter, de vill få sitt problem löst snabbt och effektivt!

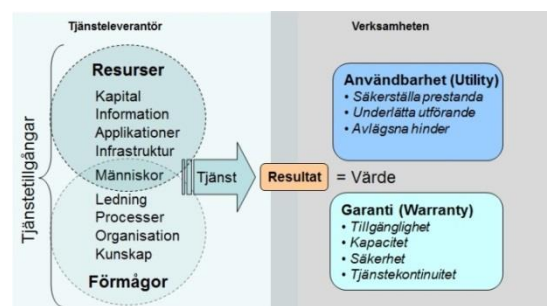
Drivkrafter bakom Tjänstestyrning?

Inom Tjänstestyrning är det kundens behov som är i fokus. Som IT-organisation levererar vi IT-tjänster utifrån ett behov som uppstått hos kunden. Behovet styr hur vi bygger upp en tjänst, vad som ska ingå i den, hur vi bäst nyttjar våra resurser och förmågor för att leverera det som kunden egentligen efterfrågar: värde! Värdet i sin tur baseras dels på det vi kan garantera (*warranty*) i form av kapacitet, kontinuitet, tillgänglighet och säkerhet, dels på kundens upplevelse av att nyttja tjänsten (*utility*).

Vad är Tjänstestyrning?

Definitionen enligt ITIL är *Införandet och förvaltningen av högkvalitativa IT-tjänster som uppfyller verksamhetens behov. IT-tjänstehantering utförs av IT-leverantören genom en lämplig blandning av människor, processer och informationsteknik*.

Tjänstestyrning är ett sätt att transformera resurser och förmågor till värdeskapande tjänster för kunderna så att de i sin tur fyller ett eller flera behov hos beställaren, stödjer beställarens verksamhetsmål, upplevs av beställaren som en sammanhållen helhet och viktigast av allt: skapar värde för kunderna!



Fördelar med Tjänstestyrning

En dialog med verksamheten/kunderna fokuserar på behov istället för IT och teknik. Vi får en tydlig målstyrning av IT och dess interna processer. En modular tjänstestruktur möjliggör standardisering och effektivitet för att därigenom minska risken för "stuprörstänk".

Vi tydliggör ansvar i varje led (applikation -> infrastruktur -> underleverantör) och ger underlag för benchmarking. Ansvar i alla led driver effektivitet och

standardisering vilket möjliggör för verksamheten att balansera kostnad mot nytta. Dessutom blir *Kontinuerligt förbättringsarbete* en tydlig del av tjänsteansvaret.

Risker med Tjänstestyrning

Det fel som många tyvärr gör när de implementerar ett ramverk för Tjänstestyrning är att tro att själva ramverket och de processer som ingår i det ska lösa alla problem. Man tror även att *hela* "verktygslådan" måste implementeras med samtliga processer som ingår. Detta leder till att fokus då ofta sätts på att tillsätta roller och funktioner snarare än att fokusera på vilka roller och funktioner som skulle kunna tillföra ytterligare värde inom befintlig verksamhet.

Att implementera Tjänstestyrning tar tid, pengar och resurser i anspråk för att få rätt saker på rätt plats. Det krävs ofta ett eller flera projekt för att komma fram till vilka processer, rutiner och arbetssätt som leder till bäst utväxling. Det finns självklart *quick wins* att hitta men framförallt långsiktiga vinster att finna.

Utmaningar med Tjänstestyrning

De utmaningar som finns inom Tjänstestyrning kan sammanfattas som:

- Vi har processer för att leverera en tjänst, men ser vi helheten?
- Vi ser värdet, men har vi koll på kostnaderna?
- Vi levererar ett värde till kunden (i form av en tjänst) istället för förvalta objekt och delkomponenter
- "Kunden får styra alldeles för mycket!"

Hur får vi ihop det?

Mål som vill uppnås:

- Ha kontroll på kostnaderna
- Se verksamhetsnytta från IT-stöd
- Synliggöra behov och leverans
- Öka innovationskraften
- Öka ägarskapet i verksamheten
- Få större samarbete inom hela organisationen
- Få ett naturligt "flöde" på det vi levererar



Figur 4 Flödesbeskrivning för att nå värde till kund

Förvaltningsstyrning används oftare om:

- Projekt är en etablerad arbetsform och leveranser definierar resultat
- Kontroll av IT och dess kostnader är viktigt och prioriteras
- Styrning är "budgetdriven"
- Verksamheten vill ta ansvar för vissa eller alla IT-frågor
- Stor del av IT är "inhouse"
- Få roller önskas

Detta driver en kultur med fokus på samarbete, handlingsstyrning och delat ansvar.

Tjänstestyrning används oftare om:

- IT ses som en egen verksamhet med kontroll över sina tillgångar och med resultatansvar
- Processmognaden är hög
- Matriser är etablerade och samverkan finns mellan linje, process och projekt
- Verksamheten försöker delegera ansvaret för delar av eller alla IT-frågor
- Förtroendet är stort för IT:s förståelse av verksamhetsbehoven
- IT är helt eller delvis outsourcat

Detta driver en kultur med målstyrning och tydligt ansvar.

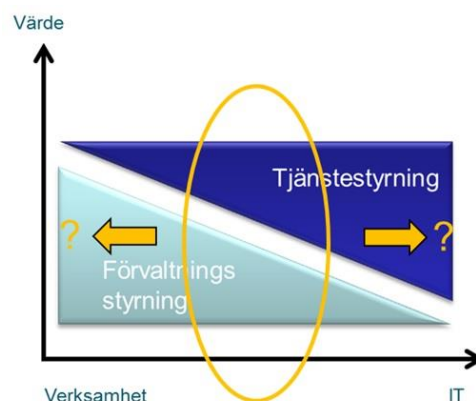


Bild 5 Verksamhet vs IT i korrelation med värde gentemot kund

Förut har frågan varit "ska man ha Förvaltningsstyrning eller Tjänstestyrning?" baserat på hur man upplevt att IT:s roll har varit inom organisationen och utifrån andra aspekter så som bland annat hierarkiska, strukturella och historiska.

Vi anser att man kan kombinera Förvaltningsstyrning med Tjänstestyrning och därmed använda sig av båda två. Vi anser även att man inte behöver skrota den Förvaltningsstyrning man redan har utan att man istället kompletterar den med väl fungerade delar från Tjänstestyrning.

Ett antal företag och organisationer har ibland gjort försök att lyfta in Tjänstestyrning för att komplettera den Förvaltningsstyrning man redan jobbar med. Tyvärr har en del gått på pumpen, beroende på till exempel otydligt införande eller för stor tilltro till modellerna i sig. Man tar ett alldeles för stort bett av kakan och tror att "om vi tar hela Tjänstestyrningsmodellen och implementerar allt på en gång, så kommer det att lösa sig!"

Riktigt så enkelt är det inte, som vi alla vet. Man måste veta vad man gör och man måste framförallt ha respekt för att olika kulturer kommer att krocka. Det krävs engagemang från ledningen men även duktiga och oerhört kommunikativa Förändringsledare som är beredda på att arbeta stenhårt med att få pusselbitarna på plats.

Modern Systemförvaltning

Historiskt sett har Systemförvaltning handlat om att förvalta och ta ansvar för olika system, applikationer, objekt etcetera. I och med att vi sätter mer och mer fokus på digitalisering och att leverera tjänster måste även vår definition av Systemförvaltning breddas och anpassas till de förändringar som sker i vår omvärld.

Modern Systemförvaltning måste ta avstamp i förståelsen att vi inte längre kan leva i en "inboxad" version av förvaltning. Det ställs alltmer krav på oss att inse att vi levererar **tjänster** till en eller flera **kunder**.

De tjänster vi levererar ska vara en så pass integrerad del av kundernas vardag att de inte aktivt tänker på att de köper IT som tjänst av oss. Allt ska bara flyta på, utan avbrott, utan krångel och utan att man överhuvudtaget ens ska behöva reagera över att man nyttjar oss som tjänstleverantör. Gör man det, ska det vara för att man känner en glädje över att ha valt helt rätt tjänstleverantör!

Vi ska självklart ha kvar förståelsen för att tjänsterna vi levererar baseras på fantastiskt bra system, objekt och applikationer. Vi måste fortsätta ha koll på vår infrastruktur och IT-arkitektur, men de kan inte längre utgöra själva basen för vad vi jobbar med. Kunden hamnar mer och mer i centrum och vi måste förstå kundens behov och vad kunden efterfrågar.

Så vad rekommenderar vi?

Vår rekommendation är att – *förvalta tjänster!*

I praktiken betyder det att man undviker överbyråkratisering och ogenomtränglig komplexitet genom att:

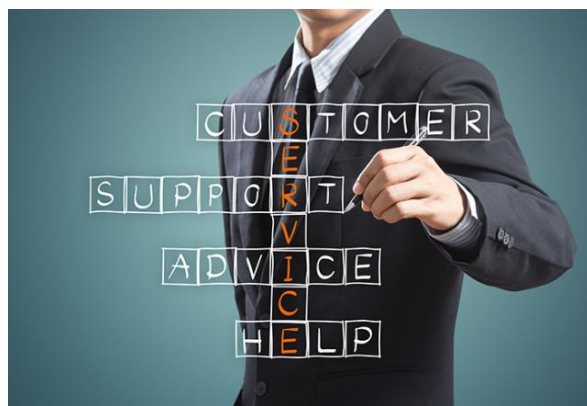
- Nyttja befintliga skärningar och undvik att bygga nya
- Undvik rollinflation, nyttja "personunioner"
- Helhetsperspektiv krävs (verksamhet och IT) för att undvika parallella styr- och rapportstrukturer. Vem styr vem? Vem finansierar?
- Tillåt anpassningar av modeller och ramverk för att passa er verksamhet (*adopt and adapt*)
- Etablera ett processorienterat arbetssätt och kontinuerligt förbättringsarbete

Nyttja:

- Förvaltningsstyrningens process för att säkra relationen mellan verksamhet och IT
- Tjänststyrningens processer för att driva effektivitet och tydlighet inom organisationen och mellan grupper
- Förvaltningsstyrningens agendor och checklistor för att handlingsstyra möten, forum och budgetprocesser
- Tjänststyrningens målorientering och KPI:er då de tillför ett värde som delvis saknas i Förvaltningsstyrning

Komplettera med

- Tjänststyrningens processer för bland annat Utformning/Design, Event, Knowledge Management och Kontinuerlig Förbättring



Figur 6 Tjänster i fokus

Referenser

Litteratur

www.pm3.se
www.axelos.com/best-practice-solutions/itil

Bildkällor

Bild 1: McFarlan, McKinney & Pybom

Bild 2: På AB

Bild 3: AXELOS

Bild 4: BiTA Service Management AB

Bild 5: BiTA Service Management AB

Bild 6: www.123rf.com/profile_dskdesign'>dskdesign/123RF
Stockphoto

BiTA Service Management AB startades 2003 och BiTA står för "Business to iT Alignment". BiTA är ett ledande kunskapsföretag som ger rådgivning och kompetensutvecklar sina kunder. BiTA:s vision är att vara den självklara partnern som tillsammans med sina kunder skapar framtiden i det digitala samhället. BiTA skapar samspel mellan verksamhet, affärer och digital teknik.

BiTA:s managementkonsulter arbetar inom tre kunskapsområden; IT Management, Kompetensutveckling och Digital Transformation. Vi är passionerade, engagerade och rådgör våra kunder i hur de möter morgondagens utmaningar idag. Vi tror på det vi gör och vi vet vad som är viktigt. Exempel på tjänster är:

Rådgivning och konsultation:

- IT Service Management
- Strategier för digitala sammanhang
- Governance/Styrning
- Informationssäkerhet
- Verksamhetsutveckling
- Analyser
- Processer & organisation
- Innovationsstrategier
- Omvärldsbevakning och trendspaning

Kompetensutveckling:

- Utbildning som omfattar IT Service management, verksamhetsutveckling, processer och ledarskap
- Internutbildningar hos företag och organisationer

*Vill du veta mer om BiTAs erbjudande och förhållningsätt till Modern Systemförvaltning?
Kontakta Peter Trixe, peter.trixe@bita.eu eller Barbara Carreno, barbara.carreno@bita.eu*