

Bilag 5 til rapport om Koncernservice

Principper for organisering af it-området i Koncernservice

Projektet har i sit arbejde diskuteret en række principielle forhold vedr. organiseringen af it-området i Koncernservice og vedr. relationen til forvaltningerne. Dette notat sammenfatter diskussionerne i en række principper og anbefalinger.

Principperne er rammesættende for Koncernservice og forvaltningerne. De skal indgå som en del af de bærende principper for organisering og drift af it-området i Koncernservice og for forvaltningernes organisering i relationen til Koncernservice. Anbefalingerne er refleksioner og overvejelser som Koncernservices ledelse kan bruge som støtte i deres arbejde.

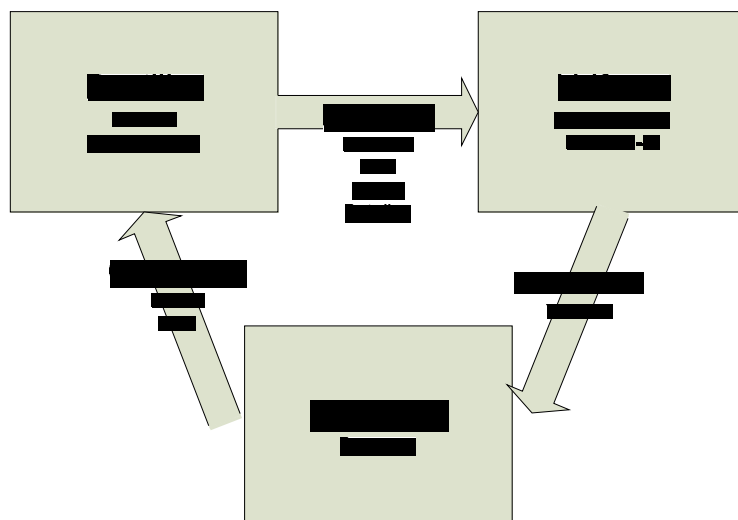
Notatets første del omhandler relationen mellem Koncernservice og forvaltningerne startende med en definition af BUM-modellen efterfulgt af principper for udarbejdelse af servicekontrakter og principper for kundekontakt. Notatets anden del omhandler den interne organisering af it-området i Koncernservice. Tredje del omhandler forvaltningernes organisering.

1. *Bærende principper*

- Relationen mellem Koncernservice, forvaltning og brugere organiseres i en BUM-model.
- Der skal udarbejdes en fælles overordnet kontrakt mellem Koncernservice og forvaltningerne som fastlægger de generelle betingelser.
- Der skal udarbejdes Service level agreements mellem forvaltningerne og Koncernservice, som fastlægger de aftalte servicemål og ydelser.
- Der skal udarbejdes et servicekatalog som indeholder Koncernservices udbud af it-ydelser.
- Der skal på alle niveauer i Koncernservice være et stærkt fokus på at forstå, og imødekomme, forvaltningernes behov for it-løsninger.
- Arbejdet i Koncernservice skal organiseres, så man både sikrer, at der opnås stordriftsfordele gennem samling af opgaver/kompetencer, og samtidig fastholder en stærk kundeorienteret organisering.
- Forvaltningerne skal sikre en kvalificeret bestillerfunktion både på strategisk, taktisk og operationelt niveau.

2. **BUM-modellen**

Bestiller-Udfører-Modtager, BUM-modellen, er blevet en meget udbredt måde at organisere opgaveløsningen på i det offentlige. Princippet er at arbejdet organiseres omkring roller som klart angiver hvilke opgaver hver aktør har.



Bestilleren afgiver en bestilling til en leverandør, som derefter udmønter bestillingen i en række leverancer til modtageren. Bestillingen angiver en indholdsmæssig og økonomisk ramme for, hvilke ydelser leverandøren må levere til modtageren.

Bestilleren skal kvalificere sin bestilling gennem løbende forrentningsmæssig opfølgning på leverancerne, gennem opfølgning på brugens tilfredshed og løbende afvejning af om indhold og betingelser i bestillingen skal ændres.

Der er ikke tale om en traditionel kunde-leverandør relation, idet modtageren ikke opererer på et frit marked, hvor han selv kan vælge, hvilke ydelser han vil have. Ydelserne og betingelserne for, hvornår modtageren kan rekvirere dem, er angivet af en tredjepart, bestilleren.

I it-verdenen kan dette sammenlignes med, at Koncernservice betragtes som en ekstern serviceleverandør, som en forvaltning hyrer til fx at supportere et bestemt system. I en sådan konstellation vil forvaltningen (bestilleren) indgå en kontrakt (bestillingen) med serviceleverandøren (udførereren) om at supportere (levere ydelser) til brugerne (modtageren).

3. Kontrakten

Et aftalekompleks mellem leverandøren og bestilleren bør bestå af en kontrakt indeholdende de overordnede og generelle principper for relationen og en Service Level Agreement, SLA, indeholdende de aftalte servicemål og ydelser. SLA'en bør tage udgangspunkt i leverandørernes ydelseskatalog suppleret med behov for specielle ydelser.

Der skal indgås en overordnet generel kontrakt mellem bestiller og udfører. Denne indeholder de generelle ramme-betingelser og er fælles for hele kommunen herunder

- Ansvarsforhold
- Betalingsforhold
- Kompetencer i koncernservice + udviklingstrends/årsplan
- Leveringsbestemmelser
- Monopolydelser / obligatorisk
- Ejerskab for udstyr
- Kundens "muligheder" og forpligtigelser
- Bestemmelser for ændringer af kontrakt/varighed.
- Positivlister.

- Samarbejdsfora.

Kontrakten kan eventuelt udformes med udgangspunkt i en partnerskabstankegang. Dette bl.a. for at understrege, at der i mange sammenhænge må blive tale om et tæt samarbejde mellem bestiller og udfører.

3.1. SLA/OLA

Tre modeller kan overvejes – en fælles SLA for hele kommunen, en SLA per forvaltning eller en SLA per enhed/afdeling. Umiddelbart størst tilslutning til SLA pr. forvaltning. En SLA bør indeholde de konkrete aftalte services baseret på ITIL-principper.

Afhængig af, hvilke aftaler man i øvrigt laver, skal der udformes en række bagvedliggende interne aftaler, som understøtter SLA'en. Disse benævnes typisk OLA (operation level agreement) – og skal selvsagt som minimum leve op til SLA-kravene.

3.2. Servicekatalog

Koncernservice skal udarbejde et servicekatalog indeholdende de it-ydelser, der kan tilbydes. Servicekataloget er et væsentligt værktøj for Koncernservice til at arbejde med standardisering og til at kvalificere dialogen med både bestiller og modtager. Servicekataloget kan indeholde priser på særlige ydelser.

4. Principper for kundekontakt

Det overordnede formål med principperne for kundekontakt er at sikre, at man på alle niveauer i Koncernservice har fokus på at forstå og imødekomme, forvaltningernes behov for it-løsninger.

Det anbefales, at man ved en senere udmøntning af principperne bruger de metoder og værktøjer som ITIL anviser med henblik på, at man fra starten anvender best practice metoder i kontakten med kunderne.

4.1. ITIL's anbefalinger

ITIL's business perspective anviser, at det er vigtigt at sikre, at processerne i it-organisationen er fokuseret på at understøtte forretningsorganisationen. ITIL anviser, at det skal ske på tre niveauer:

- Strategisk niveau
- Taktisk niveau
- Operationelt niveau

På det strategiske niveau handler det om at skabe sammenhæng mellem forretningernes strategier og it-enhedens strategi. It-enheden må løbende vurdere, om enhedens strategi er i overensstemmelse med forrettningens strategi. Strategi er i denne forståelse ikke et statisk element, man må forvente, at forretningsstrategierne er under konstant forandring og udfordringen for it-enheden bliver derfor også at opfange disse signaler og vurdere, hvilke justeringer det medfører i egen strategi.

På det taktiske niveau handler det om at skabe sammenhæng mellem løbende ændringer i forretningen og de afledte ændringer i it-systemer, infrastruktur, supportsystemer, etc. Det kan fx. handle om, at man i et forretningsområde omlægger processer som efterfølgende kræver ændringer i it-systemerne. Udfordringen for it-enheden bliver at opfange disse behov for ændringer tidligt i processen, så man kan planlægge ændringen i god tid og evt. bidrage konstruktivt til forretningsenheden definition af de nye processer.

På det operationelle niveau handler det om at skabe sammenhæng mellem forretningens dag-til-dag drift og it-enhedens drift. Det handler fx om at sikre, at supportfunktionen er tilgængelig, når driftsorganisationen har brug for den og at sikre systemteknikerens opfølgning på fx batch-kørsler på et tidspunkt, som passer ind i forretningens behov. Det handler også om at sikre, at fejlhåndteringsprocedurer fx tager højde for og prioriteres efter forretningens aktuelle behov.

ITIL kalder disse processer for Business Relationship Management og ITIL anviser en række metoder som kan sikre dette samspil mellem it og forretning.

4.2. Kundebegrebet

Det vil være et vigtigt element i Koncernservices interne kultur, at man på alle niveauer i organisationen bruger ordet ”kunder” om dem, man leverer it-ydelser for (bestilleren) og ordet ”brugere” om dem man leverer til (modtageren).

At betragte bestilleren som kunde skaber en ydmyghed over for forvaltningens ret til at stå i fokus, og det er kerneelementet i principperne for kundekontakt. Kunden sættes i fokus, det er kundens behov, som er vigtigst. Det betyder ikke, at interne behov ikke kan være vigtige, men de bør som udgangspunkt sættes i anden række.

Derudover kan der være følgende øvrige mål med at sætte kundens behov i fokus på alle niveauer:

- At medarbejderne forstår, hvordan deres indsats bidrager til forretningsområderne.
- At medarbejderne tænker aktivt i, hvordan de kan optimere/effektivisere it-processerne, så de bedst muligt understøtter forvaltningerne.
- At medarbejderne formidler information til forvaltningerne om, hvordan de bedst muligt kan anvende it-løsningerne.
- At medarbejderne forstår, hvordan forretningsområderne planlægningsproces er og derfor kan bidrage til den.
- At Koncernservices kultur gøres forenelig med forretningens. Altså, at man kender og forstår forretningens værdier, holdninger, politikker, etc. og sikrer, at egen kultur ikke direkte står i modsætning til denne.

5. Organisering af it-området i Koncernservice.

It-området underlægges den overordnede ledelse i Koncernservice.

Den styringsmæssige ramme er kun delvist fastlagt på nuværende tidspunkt, idet den organisatoriske ramme og den økonomiske styringsmodel er beskrevet. Der mangler imidlertid en afklaring af den faglige ramme, idet den faglige bestillerfunktion er ubeskrevet, dermed er der usikkerhed om, hvem der lægger rammerne for den faglige opgaveløsning.

Der er en forventning om, at den ændrede organisering medfører en optimeringsgevinst. Det er dermed et væsentligt succeskriterium for organiseringen, at den skaber et reelt grundlag for optimering af opgaven med henblik på at kunne høste en effektiviseringsgevinst.

Opgaveporteføljen er beskrevet og Koncernservice kan på den baggrund opgavemæssigt betegnes som en it-drifts og –supportenhed med fokus på it-teknik og generelle applikationer.

5.1. Overordnet organisation.

Den overordnede struktur i Koncernservice er som udgangspunkt funktionsopdelt, ved at man har besluttet, at der skal være en direktør for Koncernservice og 2 funktionsområder (hhv. et it- og et økonomiområde) med hver deres chef.

5.2. Funktionerne.

Uanset hvordan it-området internt organiseres, er det forventningen, at der vil være følgende funktionsområder som skal afspejles i strukturen.

Der skal være en **server- og netværksfunktion**, som kan drifte, vedligeholde og udvikle infrastruktur og servermiljøer.

Der skal være en **PC- og softwarefunktion**, som kan drifte, vedligeholde og udvikle it-arbejdspladser og applikationer.

Der skal være en **Helpdeskfunktion**, som kan koordinere alle brugerhenvendelser til Koncernservice.

Der skal være en **salgsfunktion**, som kan koordinere samarbejdet med forvaltningerne.

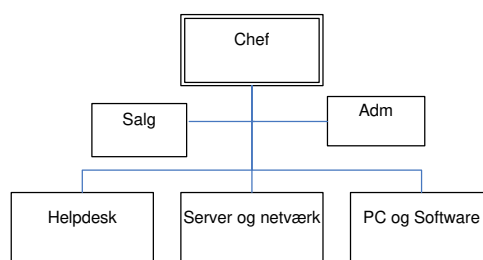
Der skal være en **administrativ funktion**, som kan håndtere de administrative opgaver, der vil være for it-området.

5.3. Organisationsmodeller.

I det efterfølgende skitseres tre forskellige måder at organisere it-området i Koncernservice og fordele og ulemper ved hver af dem opridses kort.

Model 1 – funktionsopdelt.

En opdeling efter funktioner vil sætte fokus på at optimere arbejdet inden for hvert af funktionsområderne. Dette vil sandsynligvis være den model, som sætter mest fokus på opbygningen af det faglige miljø i hver af enhederne, og hvor man vil få særdeles kvalificerede videnspersoner inden for hver af funktionerne.

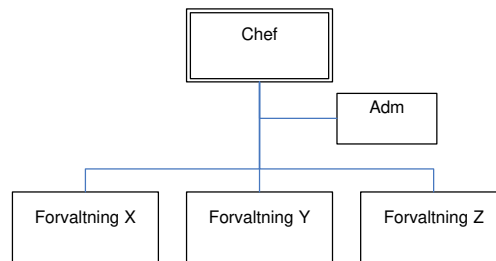


Ulemperne ved at lave en funktionsopdelt struktur er, at der meget hurtigt kan opstå koordinerings- og kommunikationsproblemer mellem enheder, fordi man kan have en tendens til kun at vurdere opgaven ud fra eget funktionsområde. Brugere kan således opleve, at det kan være svært at finde ud af, hvem der tager ansvar for helheden, fordi flere forskellige personer og afdelinger involveres for hver delfunktion i opgaven. Brugeren kan således have en oplevelse af, at der mangler sammenhæng i opgaveløsningen, og at ingen tager ansvar for kvaliteten af den samlede opgaveløsning.

Model 2 – Kundeopdelt.

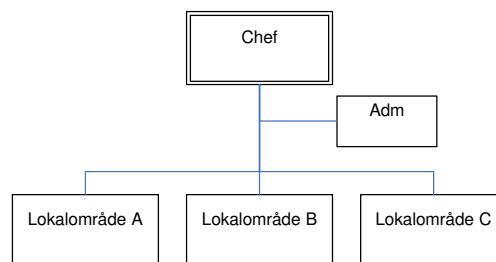
En opdeling efter kunder vil skærpe enhedens fokus på kundes behov, og vil sikre en høj grad af viden om kundens forhold på alle niveauer i organisationen.

Ulempen ved denne struktur er, at man ikke får mulighed for at høste de faglige og opgavemæssige fordele, der er ved at være en stor organisation, idet man i denne model reelt fastholdes i en struktur, der ligner den nuværende. En anden ulempe vil være, at strukturen ikke tager højde for, at der kan være meget forskellige brugersegmenter inden for hver forvaltning.



Model 3 – Geografisk opdelt

En geografisk opdeling vil kunne følge bydelsopdelingen. Fordelene vil være, at kunderne oplever en høj grad af nærhed i lokalområdet, og man vil sandsynligvis også opleve, at det betyder, at det er de samme folk, man møder, og at de er bekendt med de lokale forhold. Medarbejderne vil have en bred viden om alle kunderne i lokalområdet.



Ulempen er, ligesom ved den kundeopdelte model, at man ikke får mulighed for at høste de faglige og opgavemæssige fordele, der er ved at være en stor organisation. Medarbejdernes mulighed for faglig specialisering vil være begrænset, og der er risiko for, at der etableres forskellig praksis for opgaveløsningen på tværs af byen.

5.4. **Anbefalet model: Funktionsopdelt med stærkt kundefokus.**

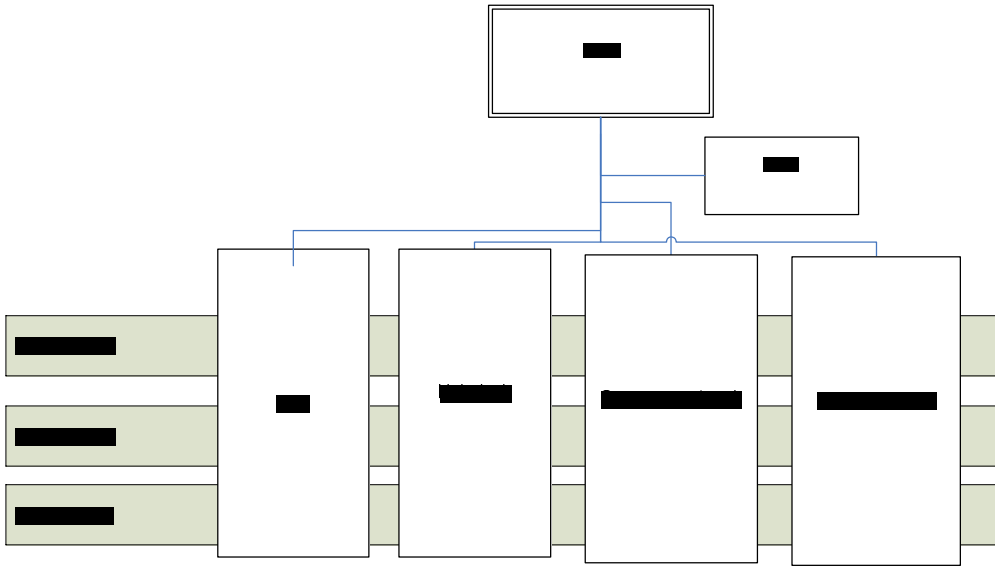
To væsentlige kriterier bør prioriteres, når man skal designe organisationen.

- Opgaveløsningen skal effektiviseres, og kvaliteten skal øges gennem samling af de faglige kompetencer.
- Kundetilfredsheden skal sikres gennem et skærpet fokus på kundes behov på alle niveauer i organisationen.

Det første argument taler for en funktionsopdelt model, hvor man opnår en optimering af, og en øget kvalitet i opgaveløsningen ved at samle homogene faggrupper, fx vil det give god mening at samle alle serverteknikere i en fælles enhed, alle supportfolk i en helpdesk, etc.

Det andet kriterium taler for at vælge en af de øvrige modeller, hvor udgangspunktet for organiseringen er kundens forhold (forvaltning eller lokalområde).

Anbefalingen vil derfor være at lave en funktionsopdelt struktur med et stærkt kundefokus.



Den tværgående kundeorganisering kan fx ske gennem faste kundeorienterede teams, som samles omkring drift, vedligeholdelse og udvikling af de enkelte forvaltningers løsninger, mens man i funktionsområderne samles om den fælles faglighed og om de opgaver, som er uafhængige af de enkelte forvaltninger

6. Krav til bestillerorganisationen.

Ligesom det er afgørende for Koncernservice at få opbygget en kultur og en organisation, som sætter kunden i fokus, så er det også et krav til forvaltningerne, at de får opbygget en bestillerfunktion, som aktivt kan kvalificere forvaltningens dialog med Koncernservice.

Bestillerorganisationen bør også tænke i de tre niveauer strategisk, taktisk og operationelt.

Strategisk skal der være en it-ansvarlig, som kan vedligeholde og kvalificere it-strategien ud fra forretningsstrategierne. Der skal være en strategisk ansvarlig chef med en it-faglig baggrund, men som ledelsesmæssigt er tilknyttet forvaltningens strategiske ledelse. Den overordnede it-ansvarlige skal også være tovholder på udarbejdelse af SLA'er og løbende opfølgning på dem.

Taktisk skal der være systemansvarlige, som sammen med den it-ansvarlige skal planlægge og kvalificere samarbejdet med Koncernservice og evt. øvrige leverandører.

Operationelt bør der i forvaltningerne være et kendskab på brugerniveau til de gældende SLA'er, så det vides, hvilke ydelser og ydelsesniveauer der kan forventes.