



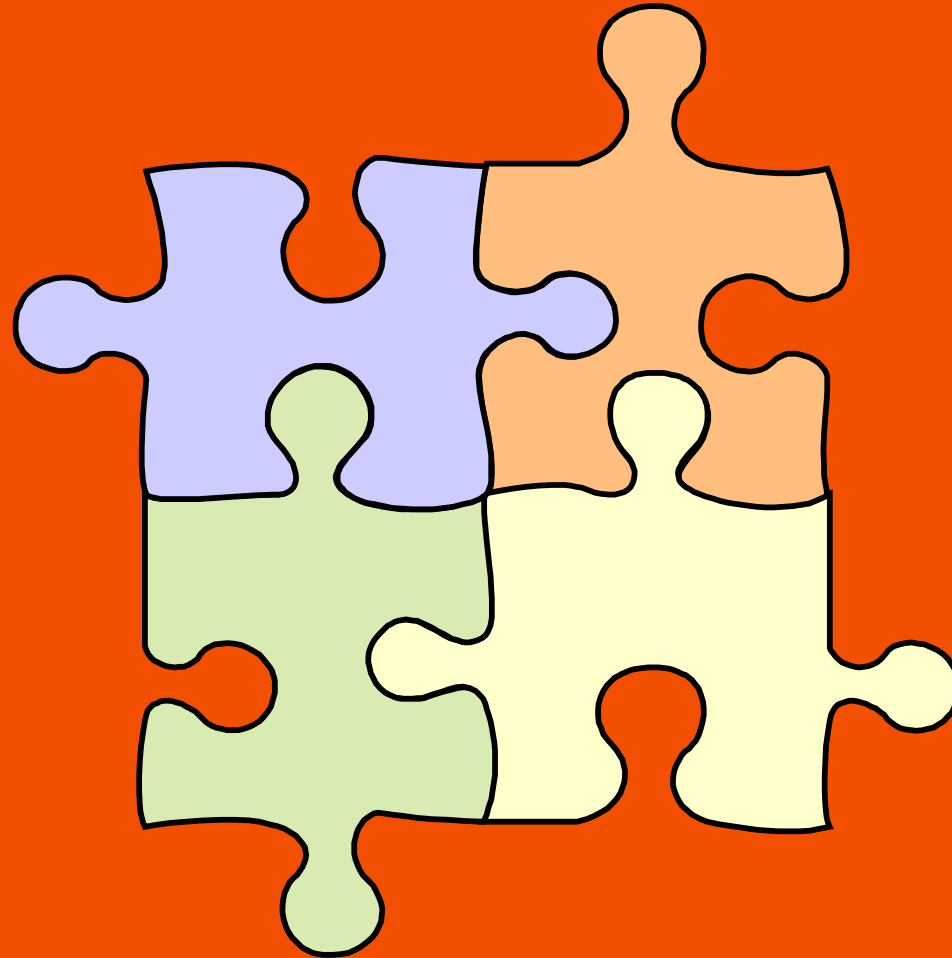
ČEZ

Řízení změny ICT podle ITIL Best Practices

Petr Přibyslavský

Listopad 2004

ITIL - Puzzle or Solution ?





Obsah přednášky:

Strategické cesty k implementaci ITIL

Implementace ITIL versus realita v IT

Identifikace klíčových faktorů úspěchu implementace

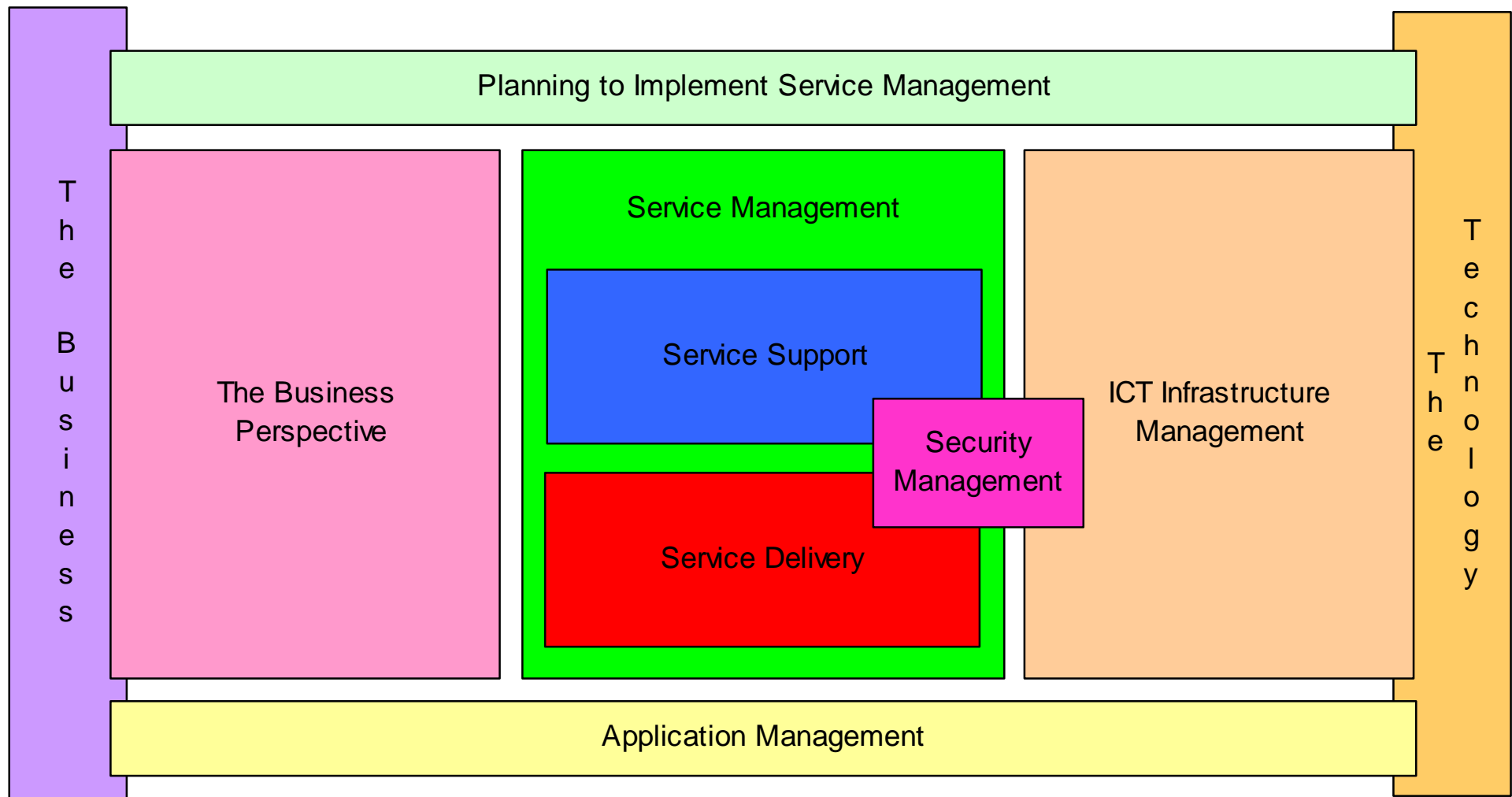
Zavádění procesů Service Support a Service Delivery



Strategické cesty k implementaci ITIL

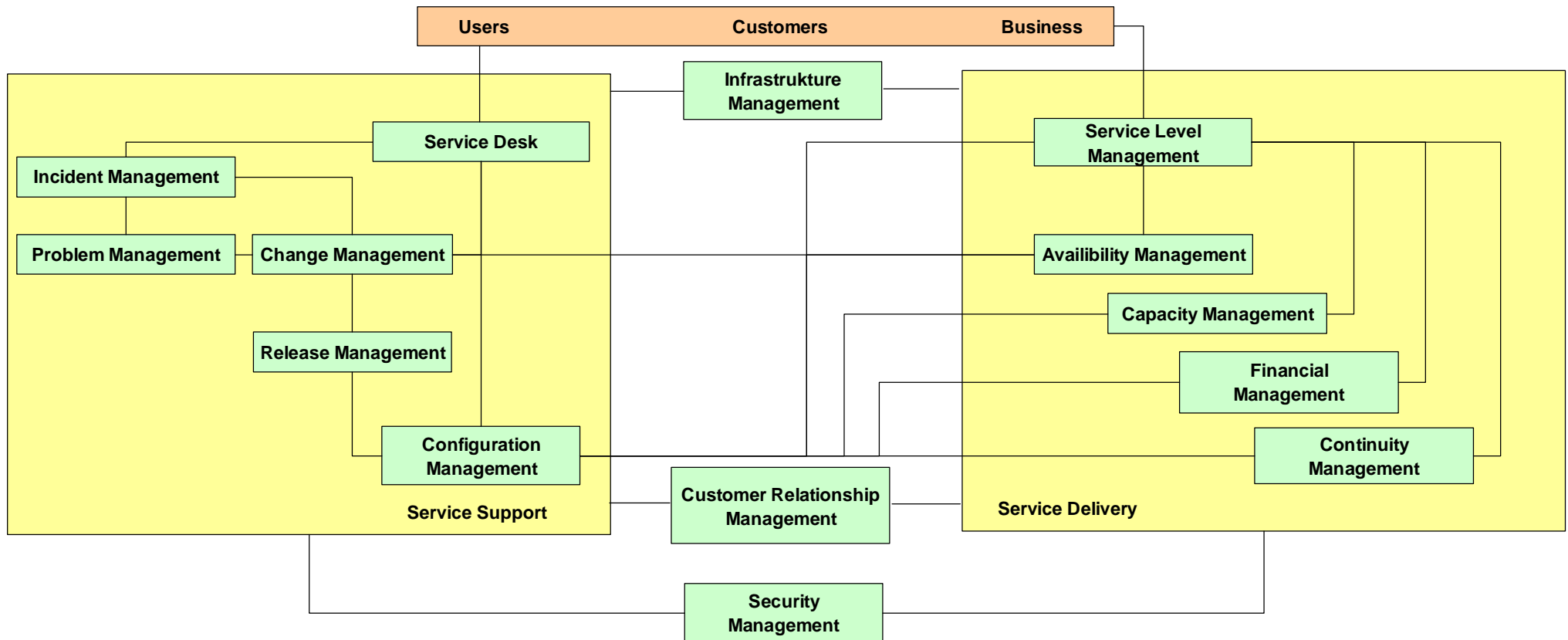


Struktura ITIL – OGC (Office of Government Commerce)





Detailní struktura procesů ITIL v oblasti Service Management





Možné strategie implementace:

Green field

High Level

Per Partes

All ITIL

Realita je vždy někde mezi těmito krajními možnostmi nebo jejich kombinací



- Implementace na zelené louce v nově vznikající organizaci

Výhody:

- Proces nezatížen dosavadní praxí a zvyklostmi
- Noví, většinou mladí lidé a počáteční nadšení
- Většinou k dispozici startovací zdroje s dostatečnou kapacitou (finanční a lidské zdroje)

Nevýhody:

- Zavádění procesního modelu není prioritou



Rámcová implementace celého procesního modelu ITIL bez ambicí zavádění detailů

Výhody:

- Pokrytí celého procesního modelu
- Propojení jednotlivých procesů
- Možnost komplexní informační podpory jedním nebo málo SW nástroji

Nevýhody:

- Nutnost komplexního projektu implementace a náročné koordinace činnosti jednotlivých procesních týmů
- Obecná rovina implementace negeneruje zřejmé efekty
- Náročnost na zdroje
- Dlouhý čas implementace
- Obtížné dosažení Quick Wins



Postupná implementace jednotlivých procesů ITIL

Výhody:

- Zaměření na podstatné procesy (80/20)
- Zaměření na primární procesy
- Pilotní řešení jako průkaz reálnosti implementace a dosažitelnosti efektů
- Možnost dosažení Quick Wins
- Nezatěžuje tolik zdroje

Nevýhody:

- Nezajištěné vstupy a nevyužité výstupy procesů
- Ztráta motivace a podpory pro implementaci dalších procesů



Současná a detailní implementace všech procesů celého procesního modelu ITIL

Výhody:

- Komplexní řešení
- Funkční model se všemi vazbami
- Možnost standardní SW podpory celého systému

Nevýhody:

- Dlouhodobé řešení a efekty
- Nutnost komplexního projektu implementace
- Mimořádná náročnost na zdroje (finanční a lidské zdroje)
- Nutností je silná a dlouhotrvající podpora managementu



Na co při volbě strategie implementace ITIL nezapomenout

- ITIL není cílem ale prostředkem
- ITIL není jedinou metodikou a zdrojem know - how řízení IT, nicméně se stává standardem „de facto“
- Kriteria úspěchu implementace nastavit na cíle ne na ITIL
- Reálný odhad možných reakcí vně i uvnitř IT
- Reálný odhad úrovně a doby podpory managementu
- Reálný odhad disponibilních kapacit
- Paretovo pravidlo (80/20)
- Quick Wins



Implementace ITIL versus realita v IT



Implementace ITIL versus realita v IT

Business

- Náklady na IT jsou příliš vysoké (finanční, personální atd. - dost často nejsou přesně známy)
- SW podpora procesů je nedostatečná (obtížné bývá zjistit jaká úroveň je požadovaná)

Users

- Moje problémy nejsou řešeny okamžitě (když jsem to řekl Frantovi, bylo to hned)
- Požaduji nový.... (doteď jsem ho nepotřeboval, protože neexistoval)
- SW podpora mi vnucuje jiné postupy práce než považuji za optimální (doteď to takhle fungovalo)
- VIP vyžadují priority i v detailech a ignorují pravidla a priority (že nejede CIS je mi jedno, když mi nejde Excel na mém notebooku a musím to mít hned, protože jsem ředitel. Volám hned řediteli IT a ne na Help Desk.)

IT

- Svoji práci děláme nejlépe (ale každý jinak) a není nutné na tom nic měnit (zjevné zejména při standardizaci procesů na několika lokalitách)
- Převážná většina problémů je způsobena neznalostí a neschopností uživatelů
- Problémy vyřeší technologická inovace (nový HW, nová technologie, Upgrade ...který jsem viděl na Invexu)
- Jsem jedinečný, jak může někdo měřit moji výkonnost a kvalitu mé práce?
- Zase další pokus o formalizaci a byrokracii snažící se omezit náš tvůrčí rozlet (všemi směry)



Implementace ITIL versus realita v IT

Co lze od implementace ITIL (jako prostředku dosažení cílů) očekávat:

Standardizaci pojmů pro komunikaci (v IT i mimo IT)

Standardizaci procesního modelu, struktury IT procesů, jejich vstupů a výstupů

Definování vazeb mezi jednotlivými IT procesy (dělba odpovědností)

Transparentní procesy s definovaným obsahem (popsané a vydané v řídicí dokumentaci)

Definování a zavedení standardních IT rolí se standardními kompetencemi

Zavedení metrik, monitoringu a reportingu o procesech jako základního předpokladu pro jejich zlepšování, benchmarking lokalit apod.

Cíle implementace ITIL:

Zlepšování kvality definovaných, sjednaných a poskytovaných IT služeb - vyjádřeno v zlepšování KPIs

Snižování nákladů na IT (standardizace, benchmarking, omezení osobních ambic – „potřebuji nejnovější....) – controlling IT



Identifikace klíčových faktorů úspěchu implementace



Identifikace klíčových faktorů úspěchu implementace

Podrobný souhrn klíčových faktorů úspěchu (Key Success Factor – KSF častěji označovaných jako Critical Success Factor - CSF), včetně definovaných klíčových indikátorů výkonu (Key Performance Indicator – KPI) pro jednotlivé ITIL procesy nalezneme ve zdroji „Planning to Implement Service Management“ vydaném OGC v roce 2002 (v roce 2004 již třetí vydání). Dále si proto uvedeme jen obecné faktory úspěchu procesu implementace ITIL a několik ilustrativních příkladů CSFs a KPIs konkrétních procesů.



Identifikace klíčových faktorů úspěchu implementace

Obecné CSFs implementace procesního modelu ITIL:

- Porozumění požadavkům businessu a uživatelů
- Podpora TOP managementu
- Komunikace záměru TOP managementu i dovnitř IT
- Zlepšení spokojenosti uživatelů
- Zlepšení kvality služeb
- Zlepšení využití zdrojů
- Snížení nákladů na IT
- Akceptovatelnost podnikovou kulturou
- Schopnost a možná rychlost absorpce změny v organizaci a útvaru IT
- Eliminace nerealistických očekávání



Identifikace CSFs a KPIs procesu Incident Management

CSFs:

- a) Rychlé řešení incidentů
- b) Udržení (zlepšení) sjednané kvality služeb
- c) Zlepšení IT produktivity ale zprostředkovaně i podporovaného business procesu
- d) Udržení (zlepšení) spokojenosti uživatelů

KPIs:

- a) Rychlé řešení incidentů
 - Procento zlepšení průměrného času odpovědi na volání v 1. úrovni operativní reakce
 - Zlepšení procenta nesprávně kategorizovaných požadavků
 -
- b) Udržení (zlepšení) sjednané kvality služeb
 - Snížení nedostupnosti způsobené incidenty
 - Snížení procenta incidentů v jednotlivých kategoriích
 -
- c) Zlepšení IT produktivity ale zprostředkovaně i podporovaného business procesu
 - Procento redukce průměrné ceny obsluhy požadavku
 -
- d) Udržení (zlepšení) spokojenosti uživatelů
 - Procentní snížení času čekání ve frontě na Service Desku na vyřízení požadavku
 -



Identifikace CSFs a KPIs procesu Service Level Management

CSFs:

- a) Řízení množství a kvality sjednaných služeb
- b) Dodávky předem sjednaných služeb
- c) Poskytování IT služeb za přijatelnou cenu
- d) Řízení rozhraní s businesssem a uživateli

KPIs:

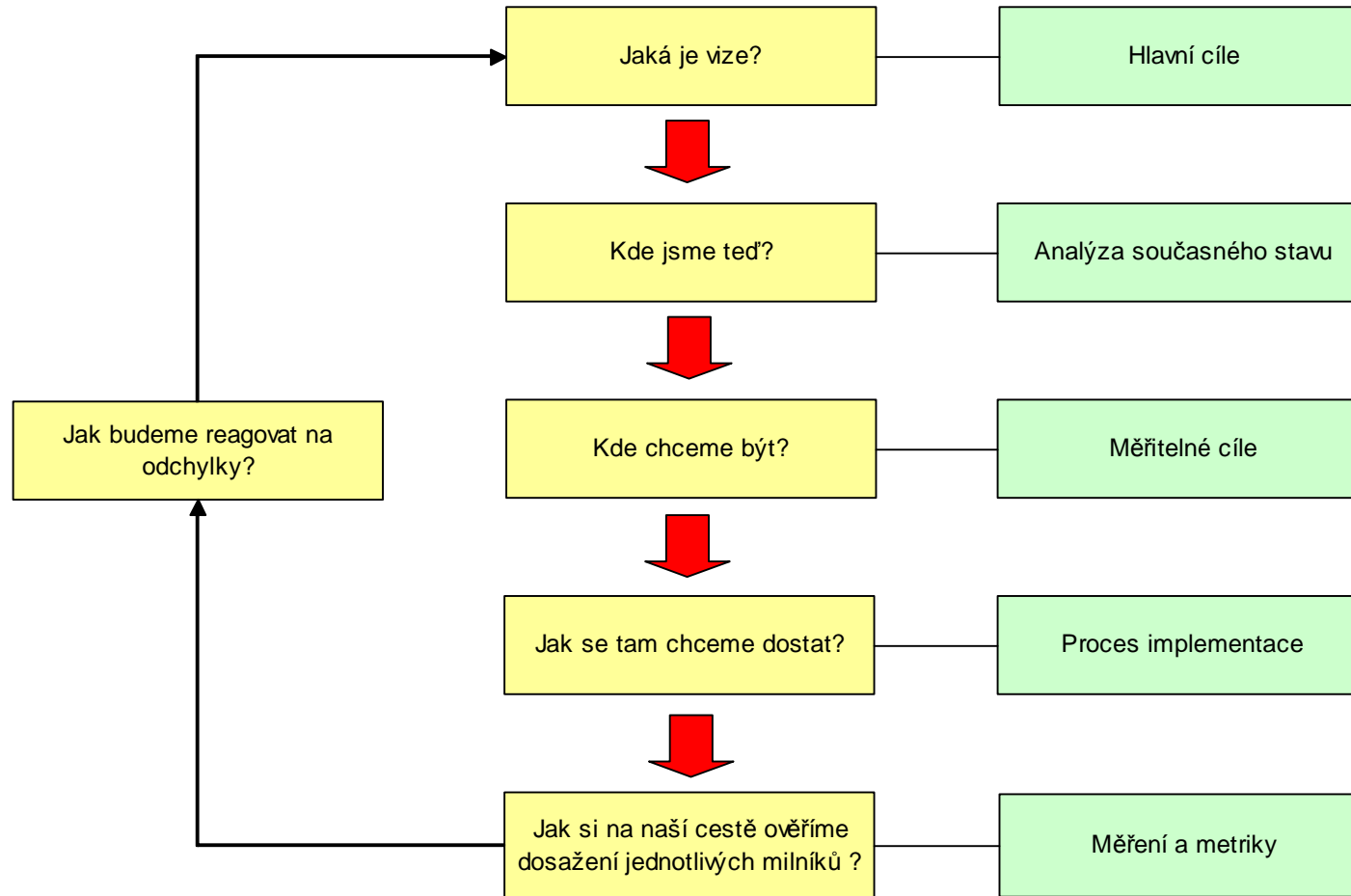
- a) Řízení množství a kvality sjednaných služeb
 - Procento snížení nesplnění sjednaných cílů SLA
 - Procento snížení nedodržení SLA ovlivněných třetí stranou
 -
- b) Dodávky předem sjednaných služeb
 - Počet a procento plně dokumentovaných služeb v lokalitě
 - Nárůst procenta služeb popsanych s Katalogu služeb a operativně poskytovaných služeb
 -
- c) Poskytování IT služeb za přijatelnou cenu
 - Procento snižování ceny dodávaných služeb
 - Procento redukce nákladů na monitoring a reporting o SLA
 -
- d) Řízení rozhraní s businesssem a uživateli
 - Úroveň dokumentace a odsouhlasení SLM procesů a procedur v lokalitě
 -



Zavádění procesů Service Support
a
Service Delivery

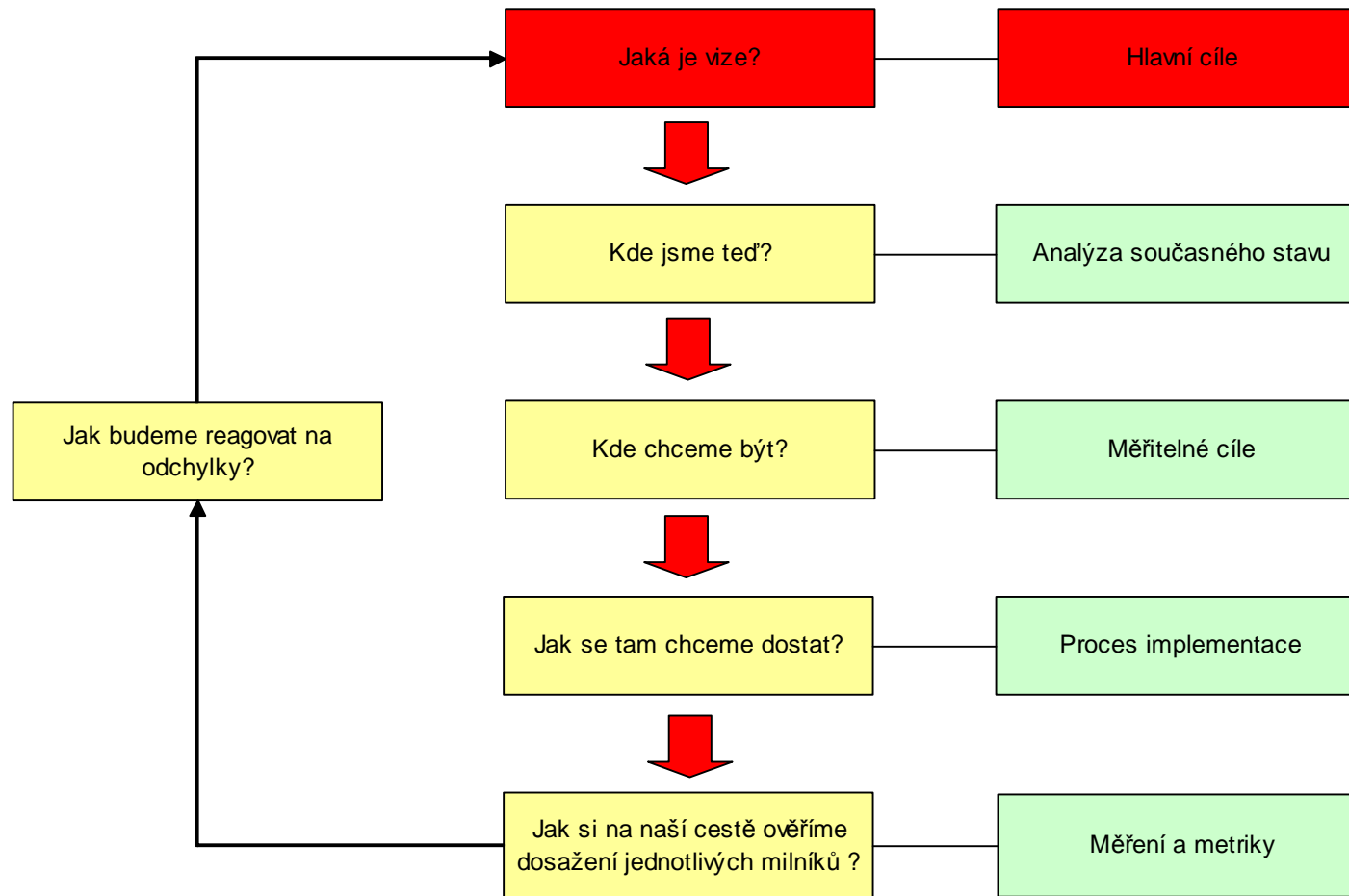


Zavádění procesů Service Support a Service Delivery





Stanovení vize





Vize:

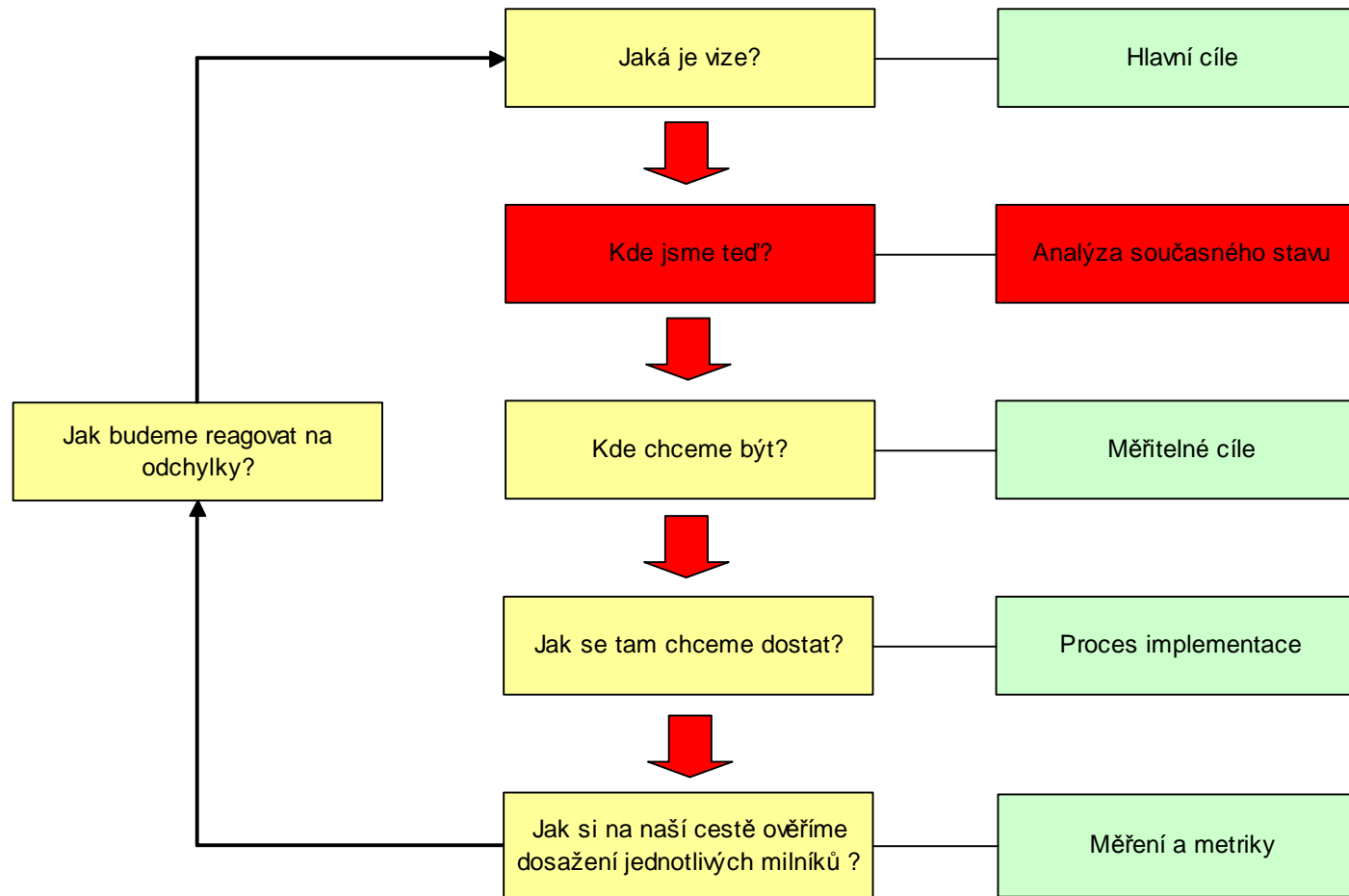
Zajistit trvale spolehlivé služby podporující strategické cíle společnosti, za předvídatelnou cenu, při měřitelné úrovni objemu a kvality a současně udržet v dynamickém prostředí krok s novými požadavky.

Hlavní cíle:

- **ICT poskytují definované a měřené služby**
- **Standardizované IT procesy (ŘD – COBIT, ITIL)**
- **Definované, sjednané a poskytované služby (SLA)**
- **Řízený proces bezpečnosti ICT**
- **Controlling nákladů ICT (NS)**



Identifikace současného stavu



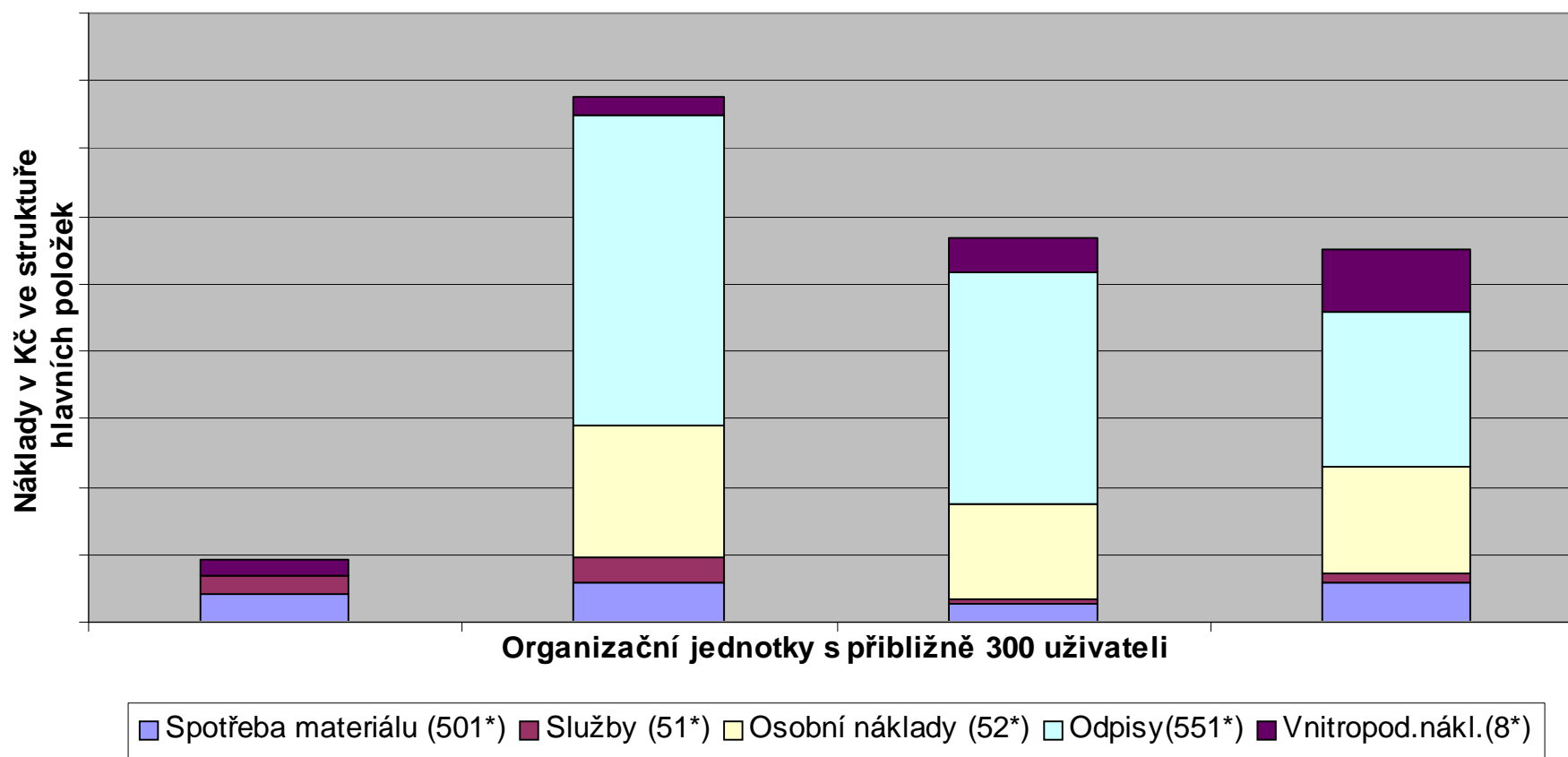


- SWOT
- Identifikace zákazníků (vlastníků procesů)
- Identifikace rozsahu a rozhraní ICT
- Identifikace a inventarizace zdrojů (majetek, lidé, rozpočet)



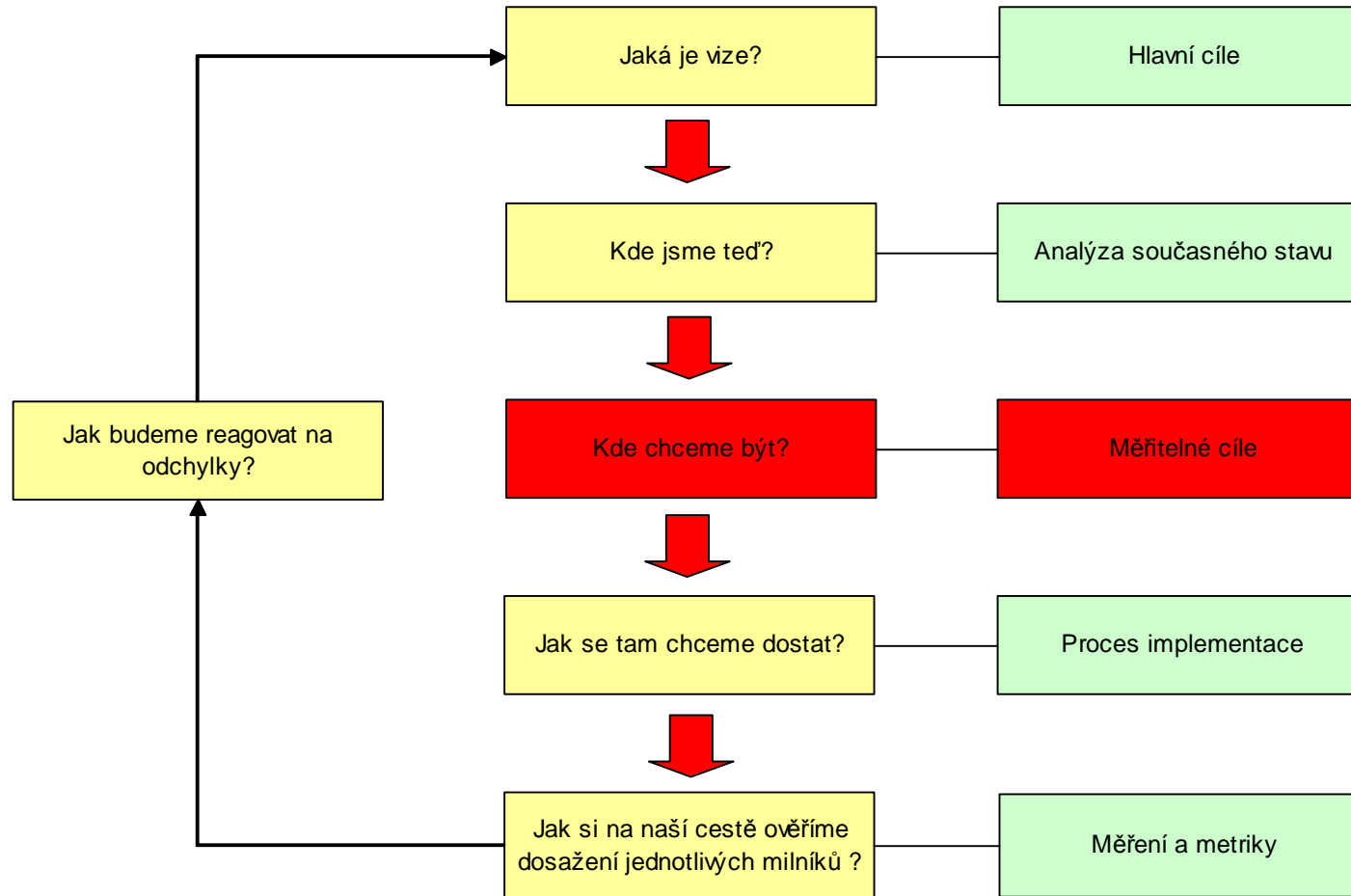
Benchmarking nákladů ICT 2000

Porovnání nákladů srovnatelných středisek informatiky v roce 2000





Definice budoucího stavu

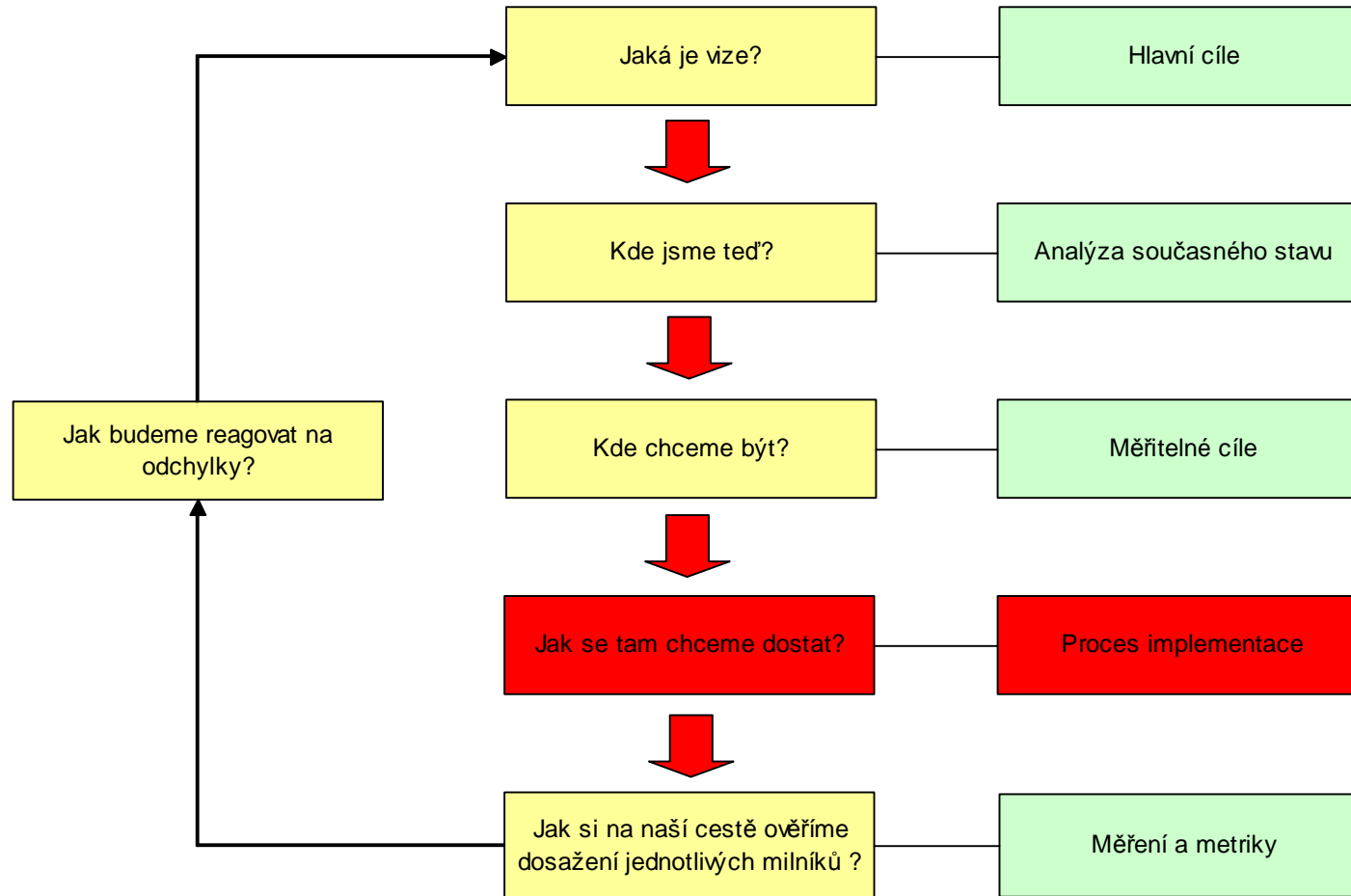




- Měřitelné cíle:
 - Organizace - snížení počtu IT pracovníků
 - Ekonomika - snížení provozních nákladů IT
 - Management – IT služby v definovaném rozsahu a kvalitě
 - Procesy - zvýšení kvality IT procesů o 2 st. (ITIL, Cobit)
 - Bezpečnost - bezpečnostní procesy popsané, řízené, auditované



Definice procesu implementace





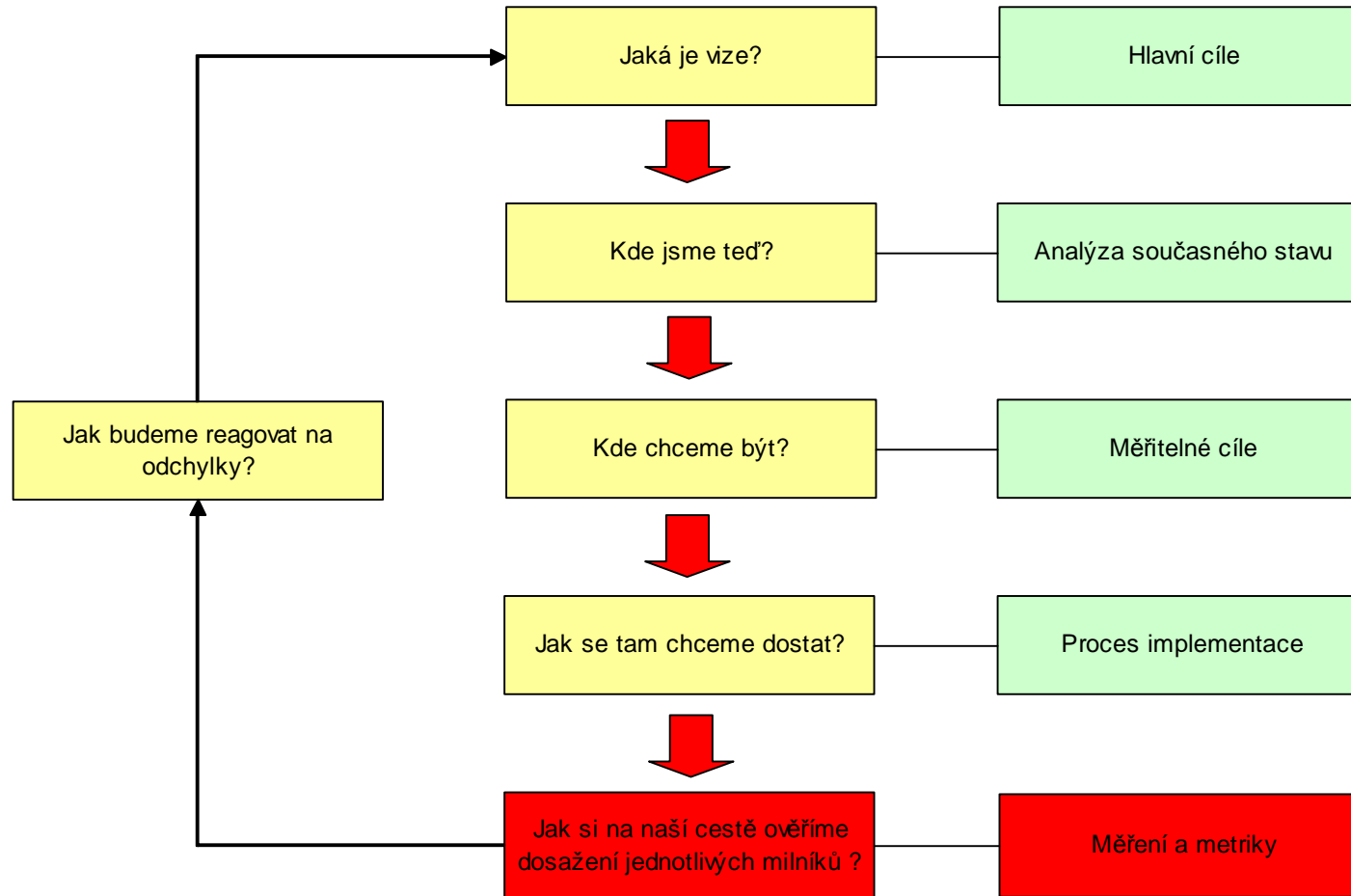
Schválená strategie ICT

Harmonogram a řídicí dokumenty k realizaci (PRGR)

- Centralizace IT organizace (PRGR, etapy)
- Redukce portfolia infrastruktury a aplikací (projekty
- vyřazení, konzolidace, standardizace)
- Standardizace procesů (ITIL) a řídicí dokumentace (Plán tvorby ŘD)
- Identifikace partnerů a definice IT služeb (Komunikace SLM)
- Zavedení Service Level Managementu (ŘD)
- Implementace systémového přístupu k řízení bezpečnosti (ŘD)



Monitoring procesu implementace



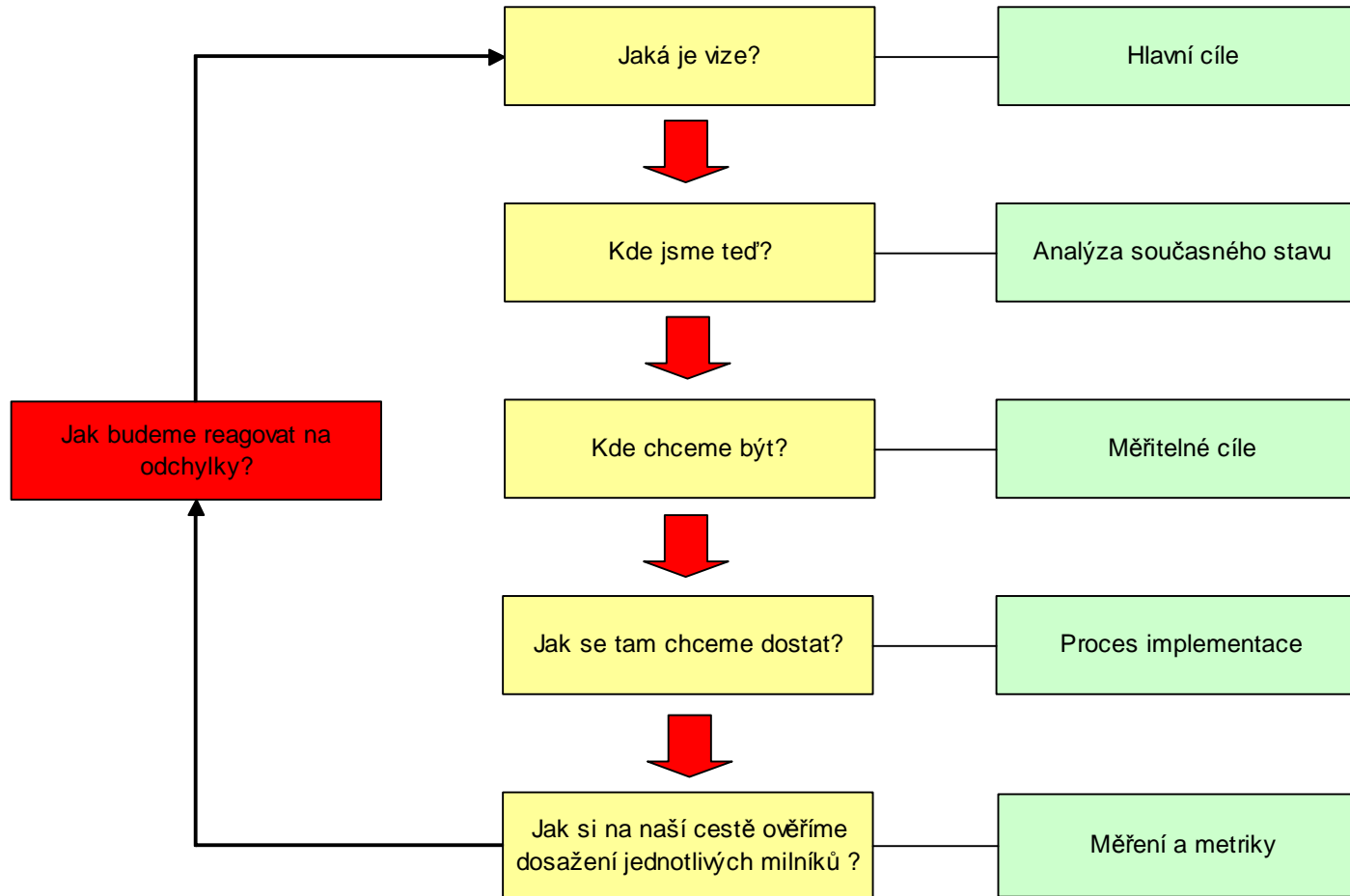


Monitoring stavu a odchylek realizace dílčích procesů implementace Service Managementu

- Kontrola plnění harmonogramu (termíny a obsah)
- Kontrola plnění PRGR
- Metriky a PKIs Service Level Management
- Monitoring a reporting IT procesů (Reportingová mapa)
- Řízení projektů ICT
- Security management a audit

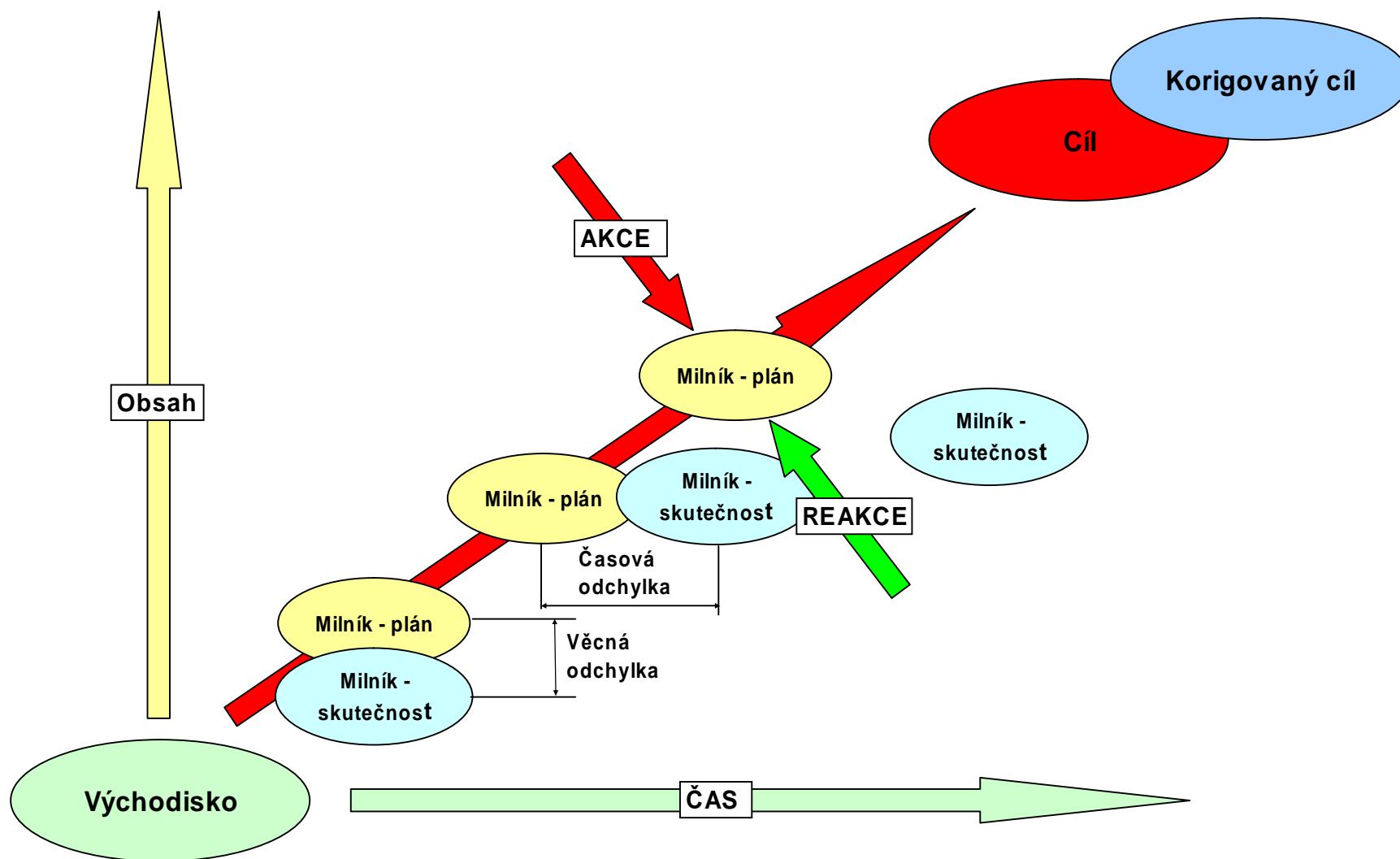


Zpětná vazba a korekce





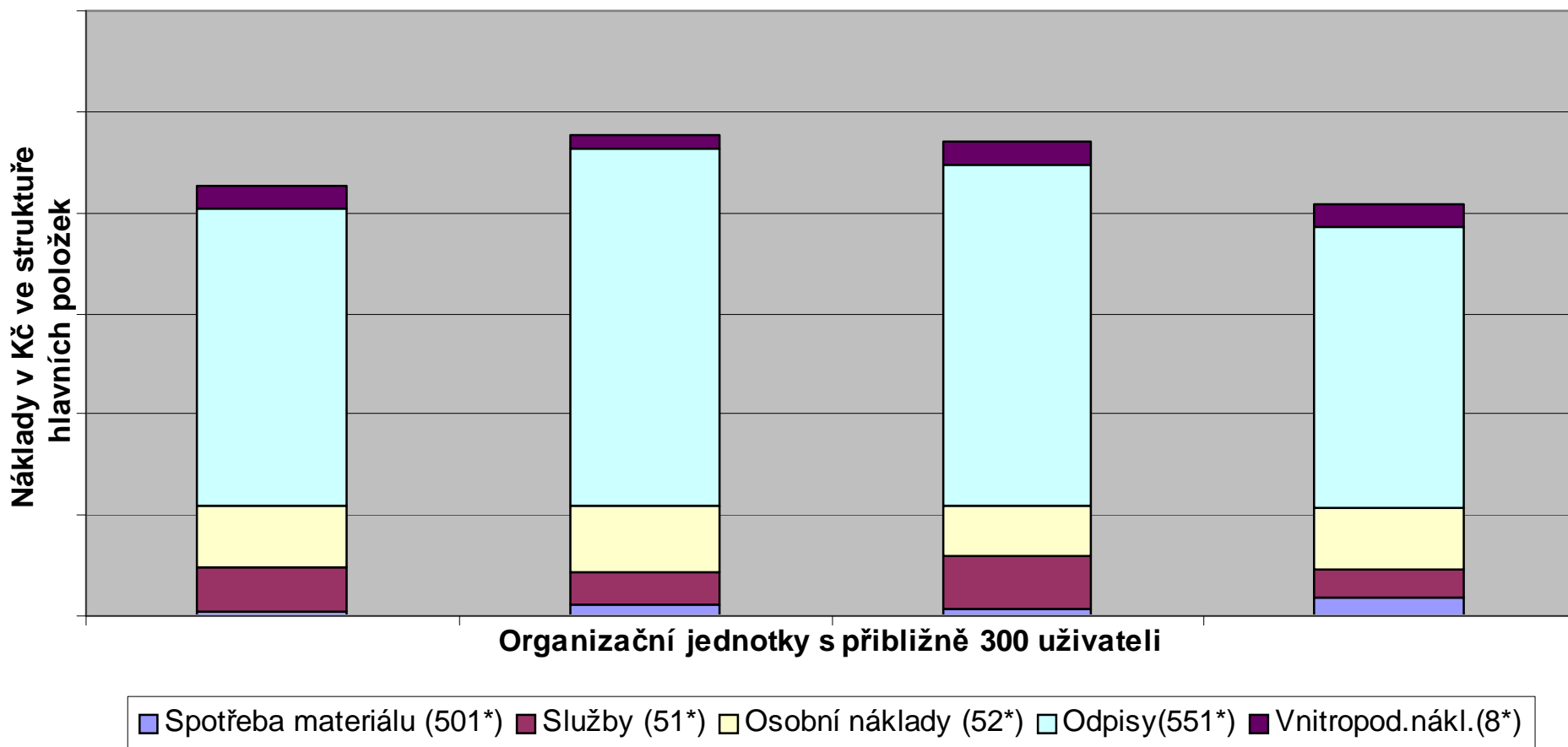
Definice rizik a mechanismů reakce





Benchmarking nákladů ICT 2002

Porovnání nákladů srovnatelných středisek informatiky v roce 2002





Vydavatelství: Office of Government Commerce (OGC)

Service Support

(publikováno 2000), třetí vydání 2001* - ISBN 0 11 330015 8

Service Delivery

(publikováno 2000), druhé vydání 2001* - ISBN 0 11 330017 4

ICT Infrastructure Management

(Publikováno 2002), čtvrté vydání 2004 - ISBN 0 11 330865 5

Application Management

(Publikováno 2002), druhé vydání 2003 - ISBN 0 11 330866 3

Security Management

(Publikováno 1999), 8 vydání 2004 - ISBN 0 11 330943 0

Software Asset Management

(Publikováno 2003), druhé vydání 2004 - ISBN 0 11 330865 5

Planning to Implement Service Management

(Publikováno 2002), třetí vydání 2004 - ISBN 0 11 330877 9

* Zcela jistě již budou další vydání



Několik užitečných WWW adres

www.tso.co.uk/ bookshop

www.itsm.com

www.bsc.org.uk



Řízení změny ICT podle ITIL Best Practices

Dotazy ?



Děkuji za pozornost

Petr Přibyslavský
ČEZ