

Forandring i 3 dimensioner

Professionel it-planlægning handler om at skabe sammenhæng mellem virksomhedens udvikling og de it-løsninger, der skal støtte den. Men det er ofte lettere sagt end gjort. Selv i situationer, hvor det enkelte projekt styres professionelt mod sine konkrete forretningsmål, kan det ske at virksomheden løber ind i problemer med it-anvendelsen: I implementeringsfasen kan der fx opstå flaskehalse, fordi flere projekter har brug for de samme ressourcer på samme tid. I driftsfasen kan man savne en sammenhæng mellem systemernes data, fordi de ikke blev opbygget med en fælles arkitektur. Og i nogen tilfælde udebliver de forventede gevinster af it-projekterne, fordi de nye it-værktøjer ikke passer til virksomhedens arbejds gange.

Symptomer som disse kan opstå, når der mangler samspil mellem it-planlægningens 3 dimensioner: Strategi, arkitektur og programledelse. Set fra arkitektens synspunkt er virksomhedsstrategien den vigtigste forudsætning for at kunne udvikle og beskrive en sammenhængende arkitektur for forrettningens processer og it-systemer. Men en overordnet programledelse er også nødvendig for at sikre implementeringen af arkitekturens principper i de konkrete projekter.

Strategien er virksomhedens formulerede mål og pejlemærker, og bør lægge særlig vægt på at beskrive den udvikling, som virksomheden ønsker – eller er nødt til – at gennemføre. Forandringen kan fx handle om at levere nye produkter eller løse nye opgaver, eller om strukturelle ændringer i forbindelse med virksomhedsfusion eller flytning. Strategien skal være så konkret, at den kan bruges ved organiseringen af virksomhedens opgaver, og de it-løsninger, der skal støtte arbejdsprocesserne. Hvis strategien ikke er præcist formuleret, eller hvis den indeholder modstridende mål, kan det være svært – eller umuligt – for it-arkitekterne at organisere it anvendelsen, så den understøtter forretningen.

Strategi, arkitektur og programledelse

Virksomhedsstrategien er den vigtigste forudsætning for at udvikle en sammenhængende arkitektur for forrettningens processer og it-systemer. Men en overordnet programledelse er også nødvendig for at implementere arkitekturens principper i de konkrete projekter.

Læs mere om disse emner på www.zebranet.dk

Allan Bo Rasmussen
Direktør



Arkitekturen beskriver ikke blot it-løsningernes struktur, men også sammenhængen mellem forretning og it. Her er det engelske begreb Enterprise Architecture mere dækkende end blot it-arkitektur. For arkitekturen handler om at organisere arbejdsprocesser, informationer og it-løsninger, således at de samlet set giver det optimale udbytte for virksomheden. Arkitekturarbejdets resultater er et grundlæggende sæt principper, som virksomheden vælger at følge ved anskaffelse, udvikling og anvendelse af it. Principperne bliver fx brugt som krav til projekter og eksterne ydelser, og som rettesnor for virksomhedens egne it-beslutninger.

Programledelsens opgave er at koordinere de konkrete forandringsprojekter, som udspringer af planlægningen. Programledelsen skal sikre kontinuiteten i it-udviklingen og styre projektporteføljen, så den samlet set understøtter virksomhedens strategiske mål. Det betyder fx, at alle projekter følger de aftalte arkitekturprincipper, og at de givne ressourcer udnyttes optimalt.

Oftentimes hører man, at det er et specialistjob at være it-arkitekt. Ja måske, men ikke et teknikerjob. Det er et speciale i kommunikation, i at formidle budskaber og facilitere en proces. Opgaven er at motivere både ledelsen og den enkelte projektmedarbejder til at benytte helikopterperspektivet, når der skal planlægges og optimeres.