

# IT i praksis®---

## Enterprise Architecture giver ledelsen øget handlekraft

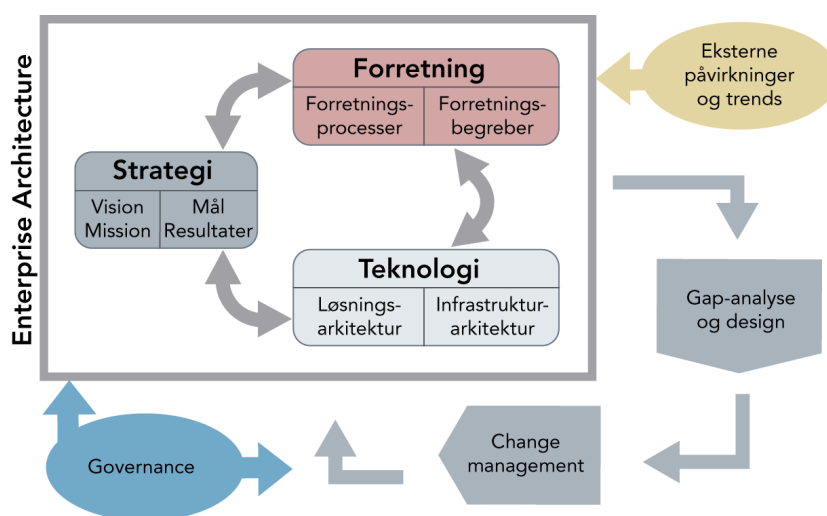


*IT i praksis®* viser, at stadig flere virksomheder søger at indtænke it-arkitekturen i den overordnede forretningsstrategiske planlægning. Det er også helt nødvendigt! Teknologi udgør i dag en for stor del af den samlede pakke til at kunne overlades til sig selv. Konkurrencekraften drives af proceseffektivitet, og processerne hviler tungt på komplekse it-systemlandskaber, som kan være en klods om benet, når virksomheden gerne vil skifte retning, eller når it-organisationen ønsker at blive bedre til at understøtte forrettningens ønsker.

Enterprise Architecture (EA) er en ledelses-, styrings- og dokumentationstilgang, der anvendes til at samtænke forretningsprocesser og deres teknologiske fundament. EA udgør rammen for analyse, design, implementering, eksekvering, overvågning og kontinuerlig optimering af proces-/teknologihelheder.

Enterprise Architecture er for alvor kommet på dagsordenen. Virksomhederne søger værktøjer og modeller, der kan rumme og håndtere kompleksiteten i de stadig mere it-drevne og teknologitunge processer. Fremtidens vindervirksomheder bliver dem, som bedst kan styre, tilpasse og optimere de komplekse proces-/teknologisynergier, og dermed nemmest, hurtigst og billigst kan dreje supertankeren mod skiftende markedsbehov.

### Enterprise Architecture-processen

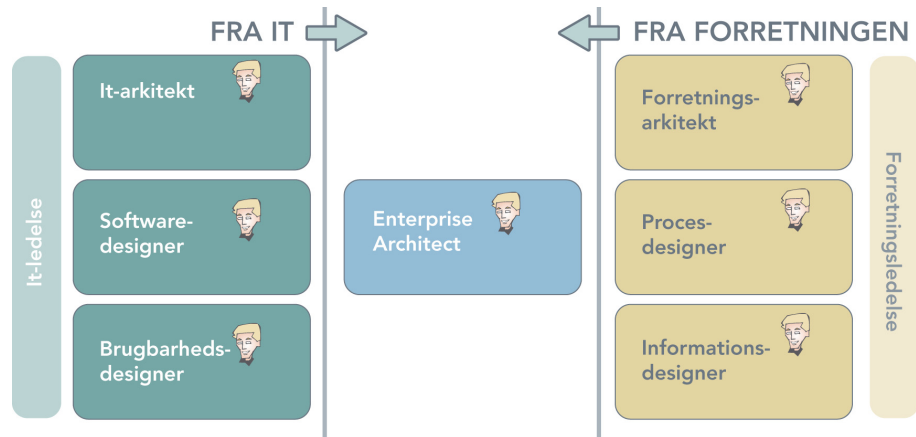


Kernen i EA-processen er opbygning og vedligeholdelse af viden om virksomhedens strategier og deres konkrete udmøntning i processer, begreber, information, systemløsninger og hardware. Denne viden indgår og udvikles i en kontinuerlig proces, hvor EA-teamet, i tæt integration med governance- og change management-processerne, bidrager til en bevidst og kontrolleret udvikling af elementerne i den samlede arkitektur. Både strategi, forretningsprocesser og teknologi påvirkes hele tiden af eksterne trends og tilrettes herefter. EA-processen sikrer, at justeringer sker ud fra et helhedssyn. EA-teamet er dedikeret og udrustet til at foretage en kontinuerlig gap-analyse og designe nødvendige og hensigtsmæssige ændringer i processer og teknologi, både i forhold til fremtidige behov og uhensigtsmæssigheder i den historiske arv.

**Kontaktinfo**  
Nils Bundgaard  
nbu@r-m.com

EA-processen bør placeres hos et medarbejderteam, dedikeret fuldt ud til opgaven. EA-teamet skal bestå af medarbejdere, der tilsammen har stor indsigt i forretningsstrategi, forretningsprocesser, it-ledelse, systemudvikling og kommunikation. Der bør gennemføres træningsforløb for teamet og involverede ledere for at sikre alignment om opgaverne. Det er centralt, at et stærkt ledelsesmæssigt fokus på EA etableres og fastholdes over tid. Ansvar for EA-processen skal være hos forretningsledelsen, med tæt inddragelse af it-ledelsen og med konkret teambemanding fra begge lejre.

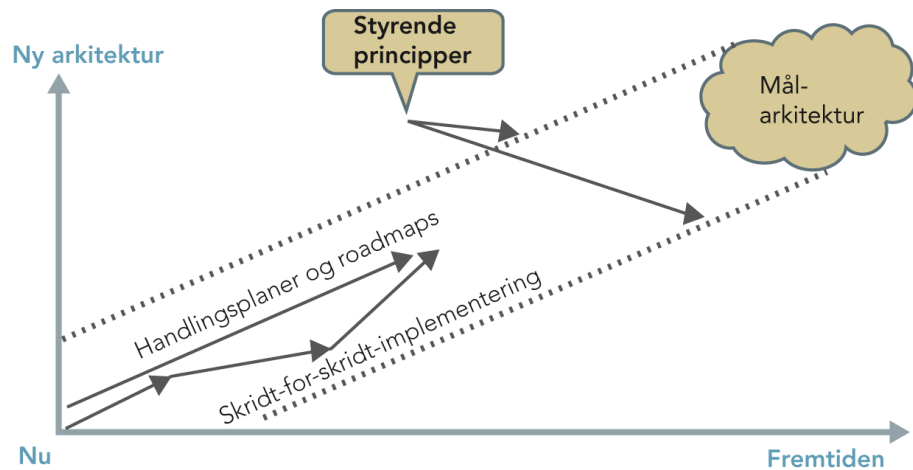
### Enterprise Architecture – Roller



EA-teamets første opgave vil ofte være at tilvejebringe forudsætningerne for teamets videre arbejde. Det sker først og fremmest ved at profilere teamet som et kombineret service- og kontroltilbud over for de projekter og initiativer der tilsammen udgør virksomhedens forandringsprocesser. Servicetilbuddet ligger i at stille tværgående viden til rådighed for projekterne om vilkårene i virksomheden og omverdenen: Proces-/teknologi-sammenhænge, principper for it og it-arkitektur, integrationsmuligheder, relevante applikations- eller servicemoduler, vurderinger af teknologiske muligheder og begrænsninger. Denne viden skal stilles til rådighed gennem aktiv og opsøgende support af projekter, fx ved workshops, reviews eller andre projektbidrag, og skal bidrage til at facilitere tværgående ledelsesbeslutninger. EA-teamet skal anvende dokumentations- og beskrivelsesværktøjer til at skabe et præcist, opdateret og kommunikerbart billede af virksomhedens strategier, processer, informationer, systemer og hardware. Dokumentationen spænder fra meget overordnet, målrettet kommunikationen med topledelsen, til meget detaljeret, målrettet kommunikationen med dem, som arbejder operationelt med virksomhedens proces- og it-design. Ofte vil meget af den nødvendige dokumentation i første fase være til stede i virksomheden i forvejen, men formen kan være ukonsolideret og ikke umiddelbart anvendelig. Specielt dokumentation af processer mangler ofte helt, hvis virksomheden ikke historisk har haft en arkitekturtilgang til procesdokumentation. EA-teamets evne til at kommunikere komplekse sammenhænge til de forskellige interessenter er altafgørende, og derfor skal valg af dokumentations- og beskrivelsesværktøjer træffes meget bevidst og være målrettet kommunikationen mellem EA-teamet og interessenterne i it- og forretningsenhederne.

Kompleksiteten i de fleste større virksomheder er tilstrækkelig til, at en detaljeret kortlægning og omlægning af samspillet mellem forretningsprocesser og teknologi tager flere år at gennemføre. EA-modellen skal derfor udvides skridt for skridt, parallelt med løbende tilretninger af strategier, forretningsprocesser og teknologier. Udgangspunktet er formuleringen af styrende principper for, i hvilken retning arkitekturen skal udvikle sig (målarkitektur). De styrende principper udledes af virksomhedens strategiske mål og ønsker (fx omstillingsevne, sikkerhed/compliance, omkostningseffektivitet).

## Tidslinje for udvikling af arkitekturen



Under hensyntagen til de styrende principper arbejdes der med handlingsplaner og roadmaps, typisk med 1-2 års tidshorisont. Handlingsplaner og roadmaps vil typisk indeholde en lang række konkrete aktiviteter og projekter og kræver en aktiv porteføljeledelse.

En Enterprise Architecture-proces, med EA-teamet som det centrale element, giver ledelsen øget handlekraft til at forandre virksomheden i dybden via gennemtænkt proces- og teknologidesign. I tilgift kan EA-processen udstyre topledelsen med relevant beslutningsinformation om strategiske handlemuligheder og begrænsninger, baseret på EA-teamets præcise og kommunikerbare billeder af kompleksiteten i virksomhedens proces-/teknologihelheder.

**Nedsæt et tværgående Enterprise Architecture-team med de rette kompetencer og maksimalt ledelsesfokus. Etablér processen, og tilvejebring den nødvendige dokumentation. Formulér de styrende principper, og prioritér fremtidige indsatser i overensstemmelse med "as-is"-analyse og strategiske mål. Gør topledelsen bevidst om potentialerne ved Enterprise Architecture som ramme for udvikling.**

*IT i praksis*® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.