

---

# Kursusgang 11

## IT-governance med fokus på forretningsprocesser

---

---

# Dagens program

- HUR casen
- Forelæsning: IT-governance med fokus på forretningsprocesser
- Projektarbejde og vejledning

---

# Efter denne lektion skal du...

- Forstå hvordan man opnår alignment mellem it og forretning ved at it-governance sætter fokus på forretningsprocesser

(Kilde: Lientz, Bennet, 2004 Manage IT as a Business:  
How to achieve alignment and add value to the company)

---

# Hvorfor skifter fokus på IT-governance?

- Når indtjening afhænger mere af processer end af afdelinger
- Når fokus er på procesforbedringer
- Når systemerne begynder at understøtte processer og ikke bare registreringsopgaver
- Så kommer der et mere forretningsmæssigt og ikke bare et omkostningsmæssigt syn på it

---

# Nye krav til IT-ledelse og IT's rolle i organisationen.

- Gammeldags projektledelsesmål:
  - Projektets tid, økonomi og kvalitet
- Nye krav til projektlederen:
  - De gamle mål +
  - Målbare forretningsresultater
  - Hvad kan vi ændre og forbedre med IT
- Paradigmeskift fra support til forretningsudvikling
  - Support: Leverer en infrastruktur, som organisationen selv må forstå at udnytte
  - Udviklingsorganisation: Griber ind og laver om på forretningsprocesserne

---

# Nye krav til it-projekterne

- Forretningsprocesser skal ændres som en del af it-projektet
- IT-projekter skal iværksættes fordi de generelt er midlet til at optimere processerne – ikke som reaktion på et problem
- Kravspecifikationer skal ikke udarbejdes af brugerne, men i fællesskab mellem ledelse, it og medarbejdere
- Forretningsprocesserne skal måles løbende, så effekten af it-projekterne bliver synlige

---

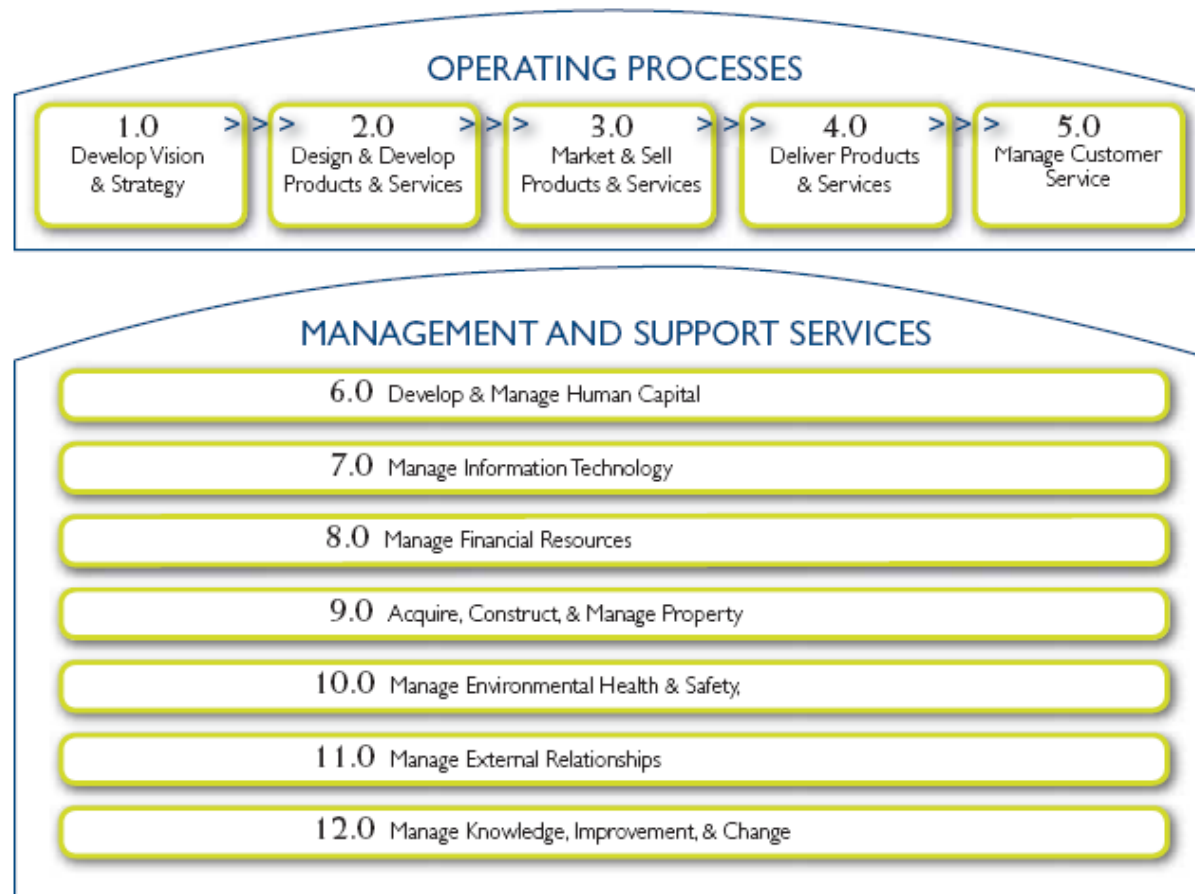
# IT-governance Catch-22

- Stigende krav til, at it skal levere resultater, men it får ikke retten til at lave om på processerne
- Forretningsmedarbejderen vil ikke afgive retten
- IT tør ikke udføre brugerens krav
- Der er med andre ord et stort behov for it-governance, som svar på it's aktuelle udfordringer

# Forretningsprocessens ABC

- Interne og tværgående processer
  - for et kontor, afdeling eller organisation
- Enkeltstående eller afhængige
  - flere og flere processer hænger sammen
- Formelle eller uformelle
  - Manuelle processer er typisk uformelle, hvorimod de it-understøttede er mere formelle
- Processers livscyklus
  - Beskrivelse og begyndelse, formalisering, procesforbedring og tilpasning, e-business
- Processers opløsning
  - udsultning, boykot, ingen uddannelse af nye medarbejdere, procedurebeskrivelser bliver ikke vedligeholdt, osv.

# Process Classification Framework



(Kilde: APQC, [www.apqc.org](http://www.apqc.org))

---

# Hvorfor skal ledelsen engageres i it og processer?

1. Forretningen er afhængig af forretningsprocessernes succes eller fiasko
2. Processer er dynamiske og har som alt andet let ved at forfalde med tiden
3. Ledelse af processer er derfor nøglen til succes
4. IT repræsenterer det største håb for at processernes struktureres og undgår forfald
5. Ledelsen må derfor aktivt styrer og lede it, så processerne er vel understøttede

(Kilde: Lientz, Bennet, 2004 Manage IT as a Business: How to achive alignment ad add value to the company, s28)

## Stil det udfordrende spørgsmål:

Hvad sker der, hvis disse opgaver ikke udføres?

1. Måling af forretningsprocessens performance
2. it-planlægning tilrettelægges efter forretningens processer
3. Løbende identifikation af nye muligheder for it-understøttelse
4. Procesforbedringer
5. Forandringsledelse og koordination
6. Projektudvælgelse
7. Issues management (?)
8. Bredere definition af it-projekter – skal inkludere procesforbedring, forandringsledelse og måling
9. Procesplanlægning
10. Læringsprocesser

Skal processerne udføres?

Hvilken organisation er kvalificeret til at udføre dem?

# Lientz's forslag til it-governance mekanismer

## ■ Topledelsesstyregruppe

- Review resultater fra potentielle og eksisterende projekter
- Beslutte, hvilke processer, som er de mest kritiske for forretningen
- Review it-budgettet
- Tage sig af større problemer og muligheder
- Sikre at der er topledelsesopbakning til procesforbedringer
- Udfører summarisk review på processer, it og forretningsplaner

## ■ Driftsstyregruppe

- Udfører indledende review og beslutningstagen vedr. problemer og muligheder i forbindelse med processer og it
- Udfører reviews på budgetter og planer
- Løse de problemer som opstår i forbindelse med IT, processer og forandringer
- Anbefale nye projektinitiativer
- Skabe relationer mellem afdelingsledelser, IT og topledelse
- Review og godkende, procesplaner, it-strategier og digitaliseringsprojekter i afdelinger

## ■ Projektstyregruppe

- Sikre græsrodsstøtte til procesforbedringer og forandringer
- Håndterer specielle projektproblemer
- Involver et stort antal medarbejdere i beslutningerne for at sikre et bredt ejerskab til forandringerne

---

## Lientz's summary

- "Why is the emphasis upon business processes?"
- Because they are the basis of the business.
- People, organizations, systems and technology come and go, but the process go on.
- Unless you link IT governance to stable factors, you will find the sands under IT governance will keep shifting."