

Forretningsorienteret it-governance

Midlet til forretningsorienteret it-anvendelse

af chefkonsulent Bo Lind, BLI@a-2.dk og
chefkonsulent Steen Bruno Hansen, STBH@a-2.dk, A-2 A/S

It-governance skal tilpasses den enkelte virksomhed

Der hviler i dag et meget stort pres på virksomhedsledere og it-chefer når det gælder det episke spørgsmål: "Hvordan får vi et større udbytte af vores it-investeringer?"

Den magiske løsning på ovenstående episke spørgsmål bliver ofte omtalt som it-governance. Men hvis man efterspørger en forklaring på, hvad it-governance er for en størrelse får man mange svar, både blandt praktikere og i litteraturen.

Denne artikel giver vores bud på it-governance begrebet. Vi mener it-governance er et så vigtigt ledelsesredskab, at det bør være en bevidst disciplin i virksomheder, hvor it spiller en betydende rolle. Vores anbefalinger skal ses som inspiration og er baseret på praktiske erfaringer på området.

1. Introduktion

Der stilles i dag store krav til virksomheders omstillingsevne. Dette er i sig selv ikke noget nyt budskab, men at der, som et resultat af dette, tilsvarende stilles krav til it-funktionen og ledelsen af denne er ikke absorberet i mange it-funktioner. Dertil kommer at samspillet mellem it og forretningsledelse stadig er en stor udfordring i en lang række virksomheder.

It-funktionen skal evne at forstå forretningen, og give et professionelt indspil. It-funktionen er i mange situationer ble-

4.15. Forretningsorienteret it-governance

vet en strategisk forretningspartner, og der stilles i stigende grad krav til it-funktionens forandringsparathed og modenhed.

It-ledelsen udfordres Udfordringen for it-funktionen er ikke at igangsætte nye initiativer, men at sikre, at de initiativer der igangsættes er værdiskabende. For at sikre dette må virksomheden anvende de rette ledelsesprincipper og -værktøjer. Disse omtales under et som it-governance.

It-governance et værktøj – ikke en universalløsning Det er her det begynder at blive svært, for der er ikke to virksomheder der er ens, noget der skaber værdi i én virksomhed kan være overflødig bureaukrati i en anden. Det er ikke muligt at opstille en idealmode. Virksomheden må forholde sig til opgaven og opstille sin egen it-governance model.

Der findes i litteraturen en række fortolkninger af, hvad it-governance er, men skal der gives en kort definition kunne den lyde:

Den styring, der sikrer, at it-funktionens aktiviteter bidrager optimalt til virksomhedens værdigenerering.

Eller med andre ord formuleret som:

“It-governance er det ledelsesmæssige set-up der skal sikre, at en virksomhed styrer sin it-anvendelse, udvikling og teknologisk forvaltning på en sådan måde, at det understøtter forretningen optimalt og giver størst mulig værdi. It-governance omfatter de formaliserede beslutningsstrukturer, processer og kontroller som bidrager til, at it-strategier og -initiativer løbende justeres og koordineres til at opfylde organisationens målsætninger. Samtidig omfatter it-governance sikring af de nødvendige it-kompetencer”

Denne artikel giver metodiske eksempler på, hvordan dette kan håndteres. Artiklen fokuserer på de strategiske og styringsmæssige elementer, da de er omdrejningspunktet for forretningsinvolvering og sikring af, at it skaber optimal værdi for virksomheden.

2. Hvorfor it-governance

Perspektivering i forhold til Corporate Governance

Den stadig stigende strategiske betydning af it gør, at det er nødvendigt at se it-governance i perspektivet af Corporate Governance.

Corporate Governance er på bestyrelsens agenda

Corporate Governance er et begreb, som enhver virksomhedsledelse må forholde sig til.

”Godt Lederskab” er ikke et nyt begreb. Men i de senere år, er der sket en formalisering af definitionen, ligesom der på nogle områder er lovgivet. I dag omtales ”Godt Lederskab” og de tilknyttede processer og værktøjer i daglig tale som ”Corporate Governance”.

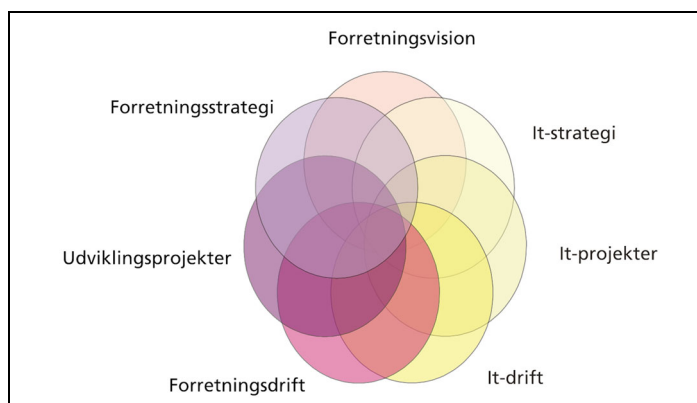
I USA er den øgede formalisering udmøntet gennem Sarbanes-Oxley Act (SOX), der definerer de minimums standarder, som amerikanske virksomheder skal følge. Lovgivningen opstod blandt andet som en følge af Enron skandalen, hvor virksomhedsledelsen kontrollerede sig selv og bestyrelserne ikke havde regnskabsansvar som vi kender det i Danmark, hvilket gav mulighed for spekulation og oppustning af virksomheden, der som bekendt havde katastrofale følger.

I Danmark kender vi fx Nordisk Fjer skandalen, der ligeledes er et udtryk for manglende ekstern involvering og kontrol. Der findes ikke en selvstændig lovgivning på området, men Nørby-udvalgets betænkning giver anbefalinger til god forretningskik inden for Corporate Governance i danske virksomheder.

It-governance betragtes ofte fejlagtigt som en teknologidisciplin

Nu er det ikke kun kreativ bogføring eller ukontrolleret risiko (f.eks. gennem store finansielle dispositioner), der kan få katastrofale konsekvenser for virksomheden. It er i stigende grad en strategisk risikofaktor for mange virksomheder. Dette gælder både i forbindelse med fejlslagne projekter og de risici, der er forbundet med den daglige it-drift.

Der er derfor vigtigt at it-governance ses som en integreret del af Corporate Governance. Sammenhængen er forsøgt illustreret gennem nedenstående figur.



Figur 1. Sammenhæng mellem Corporate Governance og it-governance

Virksomhedens forretningsvision er i dag i mange situationer påvirket af de muligheder og begrænsninger, der er forbundet med it-teknologien. I forbindelse med udarbejdelse af forretningsstrategi er det derfor vigtigt at sikre samordning med it-strategiske elementer.

I dag er der situationer, hvor it's reaktions- og forandrings- evne er en begrænsende faktor. Men der er også situationer, hvor it-teknologien åbner ny muligheder, som forretningsledelsen ikke nødvendigvis er bekendt med. En del virksomheder har i dag taget konsekvensen af dette og har indført et projektkontor, der varetager den overordnede styring af såvel it som ikke it-projekter.

Der vil ofte være et væsentligt overlap i styringen af virksomhedens daglige drift. Det er i stigende grad nødvendigt, at behandle it på samme måde som det øvrige produktionsapparat. I virksomheder, hvor it har en stor strategisk betydning (som f.eks. banker) er det således svært at betragte it-governance som en selvstændig disciplin.

It-governance er en delmængde af Corporate Governance

Den it-ansvarlige har en ledelsesmæssig forpligtigelse til at efterleve de rammer og regler, som er fastlagt gennem virksomhedens Corporate Governance model og er samtidig ansvarlig for, at it-governance får den rette plads og omfang på bestyrelsens og topledelsens agenda.

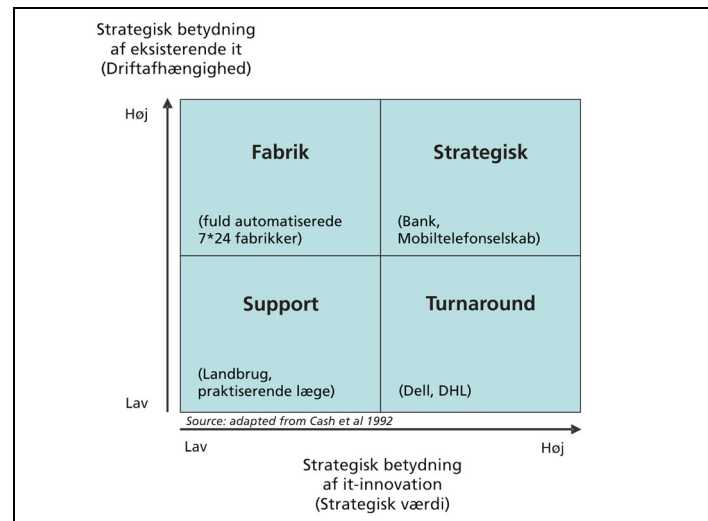
Det er i it-lederskabet gennemsigtighed og forretningsinvolvering i relevante it-beslutninger skal sikres således, at der sker en aktiv styring af, virksomhedens strategiske it-risiko, samt at it-teknologien anvendes som en værdiskabende løftestang.

It's strategiske betydning varierer

It-governance strategiske betydning i en virksomhed varierer. Som hovedregel er betydningen afhængig af branche, ydre faktorer og virksomhedens it-teknologiske udviklingsstade.

En bank er således strategisk afhængig af optimal it-understøttelse, hvorimod en landmand godt kan klare bedriften, selvom økonomisystemet ikke fungerer. På tilsvarende vis vil et lille nystartet selskab bedre kunne håndtere en simpel it-plattform, hvorimod en stor kompleks organisation, med mange automatiserede og integrerede processer, vil have en større it-afhængighed.

Warran McFarlan har beskrevet branchebetydningen som vist i nedenstående matrice.



Figur 2. Branchens betydning for valg af it-governance model

Prøv Ledelseshåndbogen i 10 dage for kun kr. 250,-

Klik ind på: www.blh.dk