

Styrk virksomhetens IT gjennom bruk av *best practice*-modeller

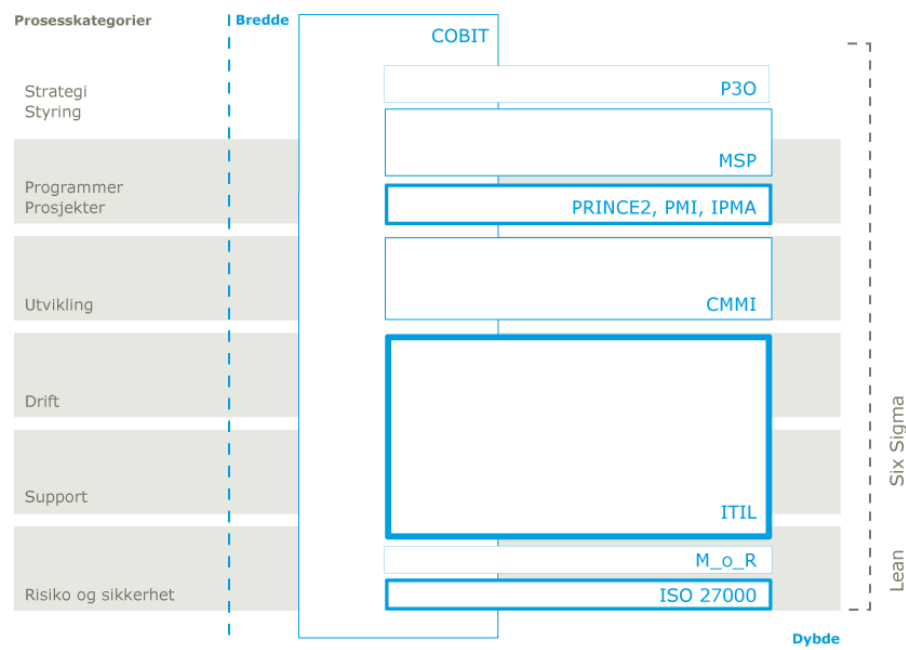
Velfungerende prosesser er fundamentet for gode resultater og kommunikasjon i organisasjonen. Kun slik kan man være med å bidra i virksomhetsutviklingen. Det er imidlertid ikke noen grunn til å finne opp kruttet på nytt, da det finnes *best practice*-modeller som er i ferd med å få globalt fotfeste.

IT i praksis viser en forventet vekst i utbredelsen av samtlige *best practice*-rammeverk og verktøy *IT i praksis* har undersøkt, herunder ITIL, Lean, PRINCE2, PMI, COBIT, Six Sigma og CMMI. Noen IT-organisasjoner er drevet av nye ambisjoner, andre av mulighetene i modellene og andre igjen fordi virksomheten i økende grad arbeider strukturert med prosessutvikling og modellering, og IT-organisasjonen forventes å følge opp.

IT i praksis viser imidlertid at det er lite kjennskap til internasjonale rammeverk. Over 80 % av IT-ansvarlige (både offentlig og privat) svarer at de benytter, eller har planer om å benytte ITIL. Nærmere 70 % svarer at de ikke kjenner til 3PO, M_o_R, MSP, IPMA, PMI, CMMI eller PRINCE2. COBIT og ISO27000 er noe mer kjent, men fremdeles lite brukt. Six Sigma og Lean har noe utbredelse i privat sektor, men lite i offentlig sektor.

Det perfekte *best practice*-rammeverk eller verktøy finnes ikke, og hvert rammeverk eller verktøy har sine styrker og svakheter. COBIT er som eksempel velegnet til å gi struktur til helheten, da ambisjonen er å dekke alle IT-prosesser i en virksomhet. COBIT er samtidig perfekt til å understøtte formelle *compliance* krav, da det er integrasjon med gjeldende revisjonspraksis. ITIL har sine styrker i design av drifts- og supportprosessene, PRINCE2 i prosjektstyring og CMMI i utviklingsprosessene. Lean og Six Sigma har en annen natur og oppbygning da de ikke er avgrenset i forhold til hvilke prosesser de kan anvendes til. De kan prinsipielt anvendes til prosessutvikling av en hvilken som helst prosess i og utenfor IT-organisasjonen.

Best practice-modellene har ulike avgrensninger, styrker og svakheter



Det er ikke noe problem å kombinere flere forskjellige rammeverk eller verktøy samtidig. Man kan for eksempel bruke COBIT til overordnet struktur og samtidig sikre at det er lagt til rette for videre bruk av ITIL-rammeverket, for eksempel på utvalgte *service management*-prosesser. Dette kan være til inspirasjon for hvordan prosessene konkret skal designes innenfor rammene av COBIT.

Valg av rammeverk og verktøykasse bør styres av ambisjonene og utgangspunktet. IT-organisasjonen har mange prosesser, og det er ikke realistisk å utvikle alle på en gang. Man må derfor starte der man får de resultater man har mest behov for. Hvis eksempelvis IT-organisasjonen ikke har "orden i eget

hus”, altså at de grunnleggende tjenestene er fraværende eller dårlige og brukerne er utilfredse, så handler det om å få den operasjonelle delen på plass først. Deretter kan man starte arbeidet med de prosesser som ligger nærmere det strategiske nivå. Å ha ”orden i eget hus” vil være en forutsetning for å bli hørt og kunne kommunisere sine ideer og meninger til toppledelsen.

Konkrete behov skal styre bruken av *best practice*-rammeverkene

Hva er utgangspunktet og ambisjonen?	Hvor skal vi starte?
Vi har ikke ”orden i eget hus”, grunnleggende tjenester fungerer dårlig	ITIL
Vi ønsker bedre struktur på alle våre IT-prosesser	COBIT
Vi ønsker å understøtte formelle compliance-krav	COBIT
Vi ønsker å gjennomføre en omstilling av IT-organisasjonen, slik at vi kontinuerlig kan arbeide med prosessforbedringer	Lean
Vi ønsker å rasjonalisere og redusere kostnadene i IT-organisasjonen	Lean, evt. kombinert med Six Sigma
Vi ønsker å ta utgangspunkt i brukernes ståsted når vi designer nye prosesser	Lean, evt. kombinert med ITIL
Vi ønsker å benytte business case til å styre prosjektporteføljen	PRINCE2
Vi har behov for å dokumentere modenheten av egne utviklingsprosesser	CMMI
Vi ønsker å jobbe med KPI'er og måle på effektiviteten på tvers av IT-prosessene i virksomheten	COBIT, evt. kombinert med ITIL
Vi ønsker å tydeliggjøre ansvaret for realisering av gevinster fra våre investeringer og tiltak	MSP
Vi ønsker bedre struktur i prosjektporteføljestyringen vår	P3O
Vi ønsker bedre kontroll på sikkerheten	ISO 27000

Virksomhetenes prosesser på IT-området bør skreddersys til virksomhetens mål og ambisjoner med respekt for kulturen og modenheten. Rammeverkene og verktøyene er utviklet for i prinsippet å kunne anvendes i alle typer virksomheter i alle bransjer. Derfor vil de nesten pr. definisjon være for omfattende og inneholde for mange elementer med for høy detaljeringsgrad for den enkelte virksomhet. Det er derfor viktig å skalere bruken av modellene som del av arbeidet. Rammeverkene og verktøyene vil alltid kun være midler til å oppnå virksomhetens og IT-organisasjonens mål – de må aldri bli målet i seg selv.

Uansett hvilke grep virksomheten og IT-organisasjonen tar, vil implementeringen være en endringsprosess. IT-organisasjonen bør ta sin egen medisin og arbeide med prosessutvikling på samme måte som i virksomhetens kjerneprosesser, når disse er gjenstand for utvikling. Prosessendringer kan ikke snikes inn bak døren. IT-organisasjonen bør starte i et realistisk tempo, og med respekt for endringsprosessen.

Definer utgangspunktet og ambisjonene. Velg en eller to *best practice*-modeller, og fokuser på å realisere ambisjonen ved hjelp av disse. Tilpass bruken av modellen til virksomhetens aktuelle behov. Gjennomfør implementeringen med respekt for endringsprosessen.