

Utvikle sammenhengende og helhetlige prosesser og strukturer for strategiutvikling, prioritering og gjennomføring

Virksomheten har behov for sammenhengende og helhetlige prosesser og strukturer for strategiutvikling, prioritering og gjennomføring. Prosesser, strukturer og organer som involverer strategiutvikling, prioritering og gjennomføring, er i mange virksomheter historisk betinget med overlappende og motstridende mandater. En sammenhengende og helhetlig modell er nødvendig for å sikre at alle interessenter trekker i samme retning.

IT i praksis dokumenterer at mange virksomheter mangler et klart ansvar for strategigjennomføring og realisering av forretningsmessige gevinster. Blant virksomhetene er samtidig utviklings- eller forbedringstiltak knyttet til sammenheng mellom strategier, porteføljestyling, prosjektgjennomføring og IT-governance høyt prioritert det kommende året.

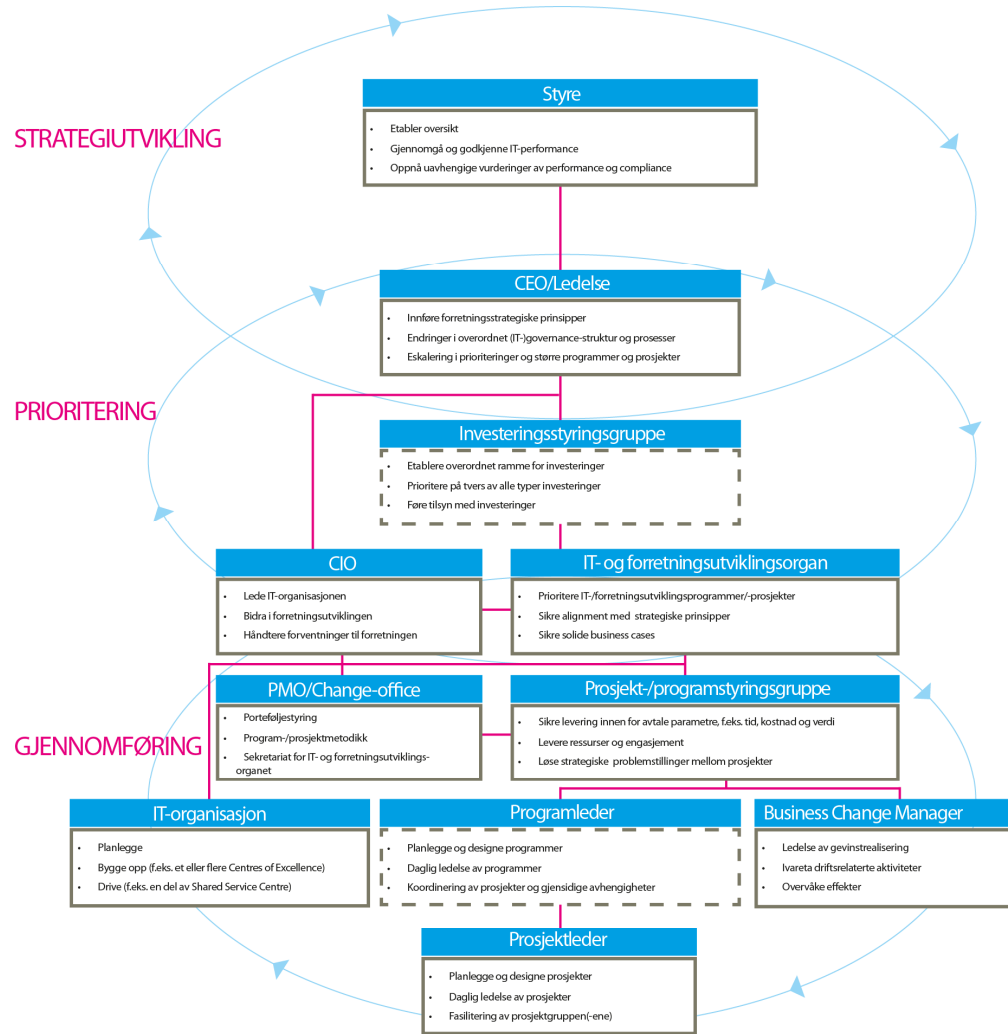
Strategiutvikling, prioritering og finansiering av initiativer, samt gjennomføring av besluttede endringer, er innbyrdes avhengig av hverandre, uavhengig av om de enkelte interessenter er med eller ikke. I mange virksomheter er deler av denne sammenhengende kjeden utviklet på bakgrunn av spesifikke elementer eller interesser. Eksempler er:

- Design av nye *IT-governance*-prosesser og -strukturer uten å ta hensyn til kultur
- Finansiering av ny *governance* for å styrke mulighetene for å overvåke og kontrollere virksomhetens investeringer uten å ta høyde for daglig drift av forretningen
- Endret *corporate governance* igangsatt på bakgrunn av revisjoner/evalueringer etter avtale med styret eller den politiske ledelsen, men uten at konsekvensene er tilstrekkelig kommunisert i organisasjonen
- Innføring av ny prosjektmodell som aldri blir organisatorisk implementert

I tillegg er det verdt å nevne at de tre elementene – strategiutvikling, prioritering og gjennomføring – ofte er preget av uformelle prosesser og med ansvars plassering på ulike nivåer i virksomheten. Hvert element er utviklet med sin egen tilnærming og egne rammebetingelser uten at disse nødvendigvis er sammenhengende. I enkelte tilfeller representerer de til og med motstridende komponenter, grunnet mangelen på koordinering i utviklingsfasen.

Prosesser og understøttende strukturer blir konstant utfordret av de forskjellige interessentenes argumentasjon og påvirkning, samt deres forskjellige handlingsgrunnlag, et gjennomgående aspekt i det offentlige. Men, sammenhengende og helhetlige prosesser og understøttende strukturer er nødvendige og bør derfor, så langt det er mulig, målbæres av toppledelsen.

Eksempel på helhetlig modell for strategiutvikling, prioritering og gjennomføring



I mange virksomheter er et IT- og forretningsutviklingsorgan viktig i forhold til IT-strategiske prosesser. Denne instansen vil ofte være et bindeledd til, og et samarbeid mellom, de viktigste interessenter innenfor IT. Utover dette er denne instansen også viktig for å skape sammenheng mellom forretning og IT-strategi, uansett om sistnevnte er integrert eller tilpasset. Et IT- og forretningsutviklingsorgan sikrer at hele virksomhetens involveres i IT-strategiske beslutninger og gir mulighet til å agere i forhold til nye muligheter og trusler. Drøfting og prioritering i denne instansen sikrer en gjensidig modning av forretning og IT.

Strategigjennomføring undervurderes ofte i mange virksomheter. Eksempelvis blir enkelte prosjekter initiert på bakgrunn av uklare mandater, eller at de ikke bidrar i realiseringen av forretningsstrategien. Mange virksomheter har også svake prosjekt- og programstyringsgrupper med styringsgruppemedlemmer uten tilstrekkelig kompetanse. Problemet ligger i at disse heller ikke egentlig er tildelt ansvaret for å realisere gevinster i prosjekter og programmer. En klar fordeling av ansvar på de enkelte områdene er en forutsetning for å kunne realisere gevinster som et resultat av en gitt endring, for eksempel nye eller endrede aktiviteter, tjenester eller kompetansebehov. Uten klart ansvar er det en sannsynlig risiko for at endringen blir gjennomført uten at status quo endres, altså en endring uten endring. Her kan mange virksomheter derfor dra nytte av en sammenhengende ledelsesmetodikk med klart ansvar tildelt *Business Change Managers*, som representerer virksomheten og dens krav til å realisere de målbare gevinstene som forventes ved leveranser av prosjektet eller programmet.

Rollen knyttet til realisering av målbare gevinster utdypes nedenfor (*Finn den riktige profilen til å ivareta rollen som gevinstansvarlig*).

- Gjennomgå eksisterende prosesser og understøttende strukturer for strategiutvikling, prioritering og gjennomføring for å avgjøre om den nåværende modell er optimal for den egentlige forretningsstrategien
- Identifiser eventuelle overlappende og motstridende mandater
- Deleger ansvar og skap prosesser for gevinstrealisering
- Avhengig av avstanden mellom den nåværende modell og målbildet, skal en ny eller endret sammenhengende modell utvikles og implementeres, eller den skal revitalisere prosesser og organer