

Styrk din it-strategi: Sådan implementerer du effektivt EA governance

Publikationen "Sådan implementerer du effektivt EA governance"
er produceret af Fagrådet for Business & IT Alignment i Dansk IT.

December 2024



Jan Staack, forperson for fagrådet



Rasmus Stenholm



Jan Eckhardt



Peter Nørregaard



Michael Folkmann

Læs mere om fagrådet på dit.dk/business-it

EA governance i et praktisk lys

Dette sæt af anbefalinger bygger på de konkrete erfaringer, som medlemmerne af Dansk IT's fagråd for Business og IT Alignment har høstet gennem deres arbejde med EA og EA governance i forskellige organisationer.

Her får du ikke blot inspiration til at løfte EA governance i din egen organisation, men også konkrete do's og don'ts, der giver dig håndgribelige værktøjer til at implementere effektiv governance.

I det følgende afdækkes de essentielle elementer i EA governance. Herunder governance- og beslutningsprocesser samt de nødvendige arkitektur-processer og -roller. Du får indblik i, hvordan man sikrer, at arkitektur-leverancer og -guidance udarbejdes og følges, så samarbejde, kultur og governance i organisationen styrkes og bærer frugt.

Hvad er arkitektur governance?

To klassiske spørgsmål er: Hvordan fører vi vores gode intentioner omkring vores arkitektur ud i livet? Og hvordan får vi vores arkitektur ud og leve i organisationen? Her spiller arkitektur governance en vigtig rolle.

Lad os starte så enkelt som muligt med at definere begreberne governance og architecture:

Governance handler om, *hvordan man styrer og leder en given entitet*; det være sig et land, en virksomhed, en IT-organisation eller en arkitektur.

Traditionelt defineres **arkitektur** som *kunsten og videnskaben at formgive bygninger*. Hvis man skifter ordet "bygning" ud med enterprise, software, solution, produkt eller IT, har man en enkel beskrivelse af, hvad arkitektur governance drejer sig om.

Altså, **styring og ledelse af arkitektur i en retning**, som understøtter de strategiske mål og den identitet, en virksomhed har. Formålet skal være rodfæstet i behovet for at kunne **træffe bedre beslutninger hurtigere** og i kraft af de beslutninger udvikle arkitekturen i den ønskede retning. Det handler således om, at modne evnen til at styre ændringer i de komponenter, der udgør ens arkitektur og relationerne imellem dem.

For at effektivisere og skalere denne styring er det nødvendigt at have veldefineret ejerskab af både demand, supply og arkitektur:

- Hvem stiller kravene?
- Hvem definerer løsninger?
- Hvem definerer arkitekturen: Bygherre, entreprenør og arkitekt?

Dette gælder både i et bredt enterprise perspektiv og for mere specifik løsningsarkitektur.

Der er også forskellige stilarter og implementeringer af Enterprise Arkitektur (EA). Fra meget traditionel kontrol af ens IT-landskab og understøttelse af IT og business alignment, til EA som innovationsmotor, som værktøj til digital strategiplanlægning eller til udvikling og eksekvering af forretningsstrategi – og alt derimellem. Men uanset type, stil og kompleksitet så er der en række faktorer, man skal forholde sig til, før man kan sige, at man anvender EA governance:

1. Governance- og beslutningsstrukturer
2. Arkitekturprocesser og -roller
3. Arkitekturstandarder, regler og principper
4. Virksomhedskultur
5. Arkitekturfærdigheder og uddannelse
6. Arkitekturmetode og overordnet styringsmodel

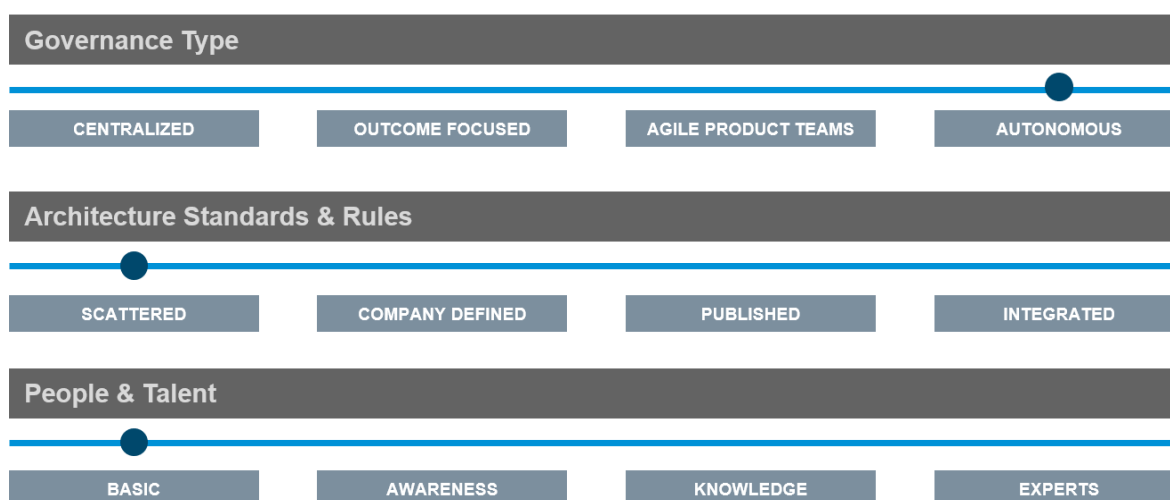
De forhold, som har med selve din EA-styring at gøre, kommer i et andet afsnit. Herunder stakeholder management, risiko-baseret styring, udvikling af din arkitektur-funktion etc.

Governance og beslutningsstrukturer

Ligesom i traditionel IT governance (*) skal man både have governance-strukturer, der sætter retning, andre der monitorerer den faktiske retning, samt nogle der løbende evaluerer, om den er rigtig.

Ofte vil man have et **arkitektur board**, der sætter retning på strategisk niveau med tæt tilknytning til investerings- og porteføljestyring. I tillæg til det også en governance-entitet, der sikrer, at organisationen arbejder i den ønskede retning, følger arkitektur beslutningsprocesser og vurderer, om noget er compliant og conformant – oftest kaldet et **arkitektur review board**.

Man kan have forskellige varianter af governance. Fra meget centraliseret til autonom eller en hybrid af de to, der afvejer signifikans af beslutninger og tager højde for risici, kompleksitet og volumen. I en produkt-organisering vil man f.eks. have en mere autonom struktur, der spiller EA ind via peer review og self-assessment processer i modsætning til en mere gate-baseret struktur.



*) den forkerte balancering af din "governance equalizer" vil øge din enterprise entropi, det kræver høj modenhed af en organisation at øge autonomien (øverste linie er en afart af en Gartner-model for adaptiv EA governance)

Arkitektur-processer og -roller

For at du kan skalere arkitekturdisciplinen i din organisation, er det nødvendigt at have en metode og en overordnet styringsmodel. En arkitektur-håndbog er en simpel måde at løse det på. I håndbogen skal inkluderes beskrivelse af beslutningsproces, templates til beslutninger og anbefalinger, templates til arkitektur beskrivelser inkl. Solution og Product Design templates m.m.

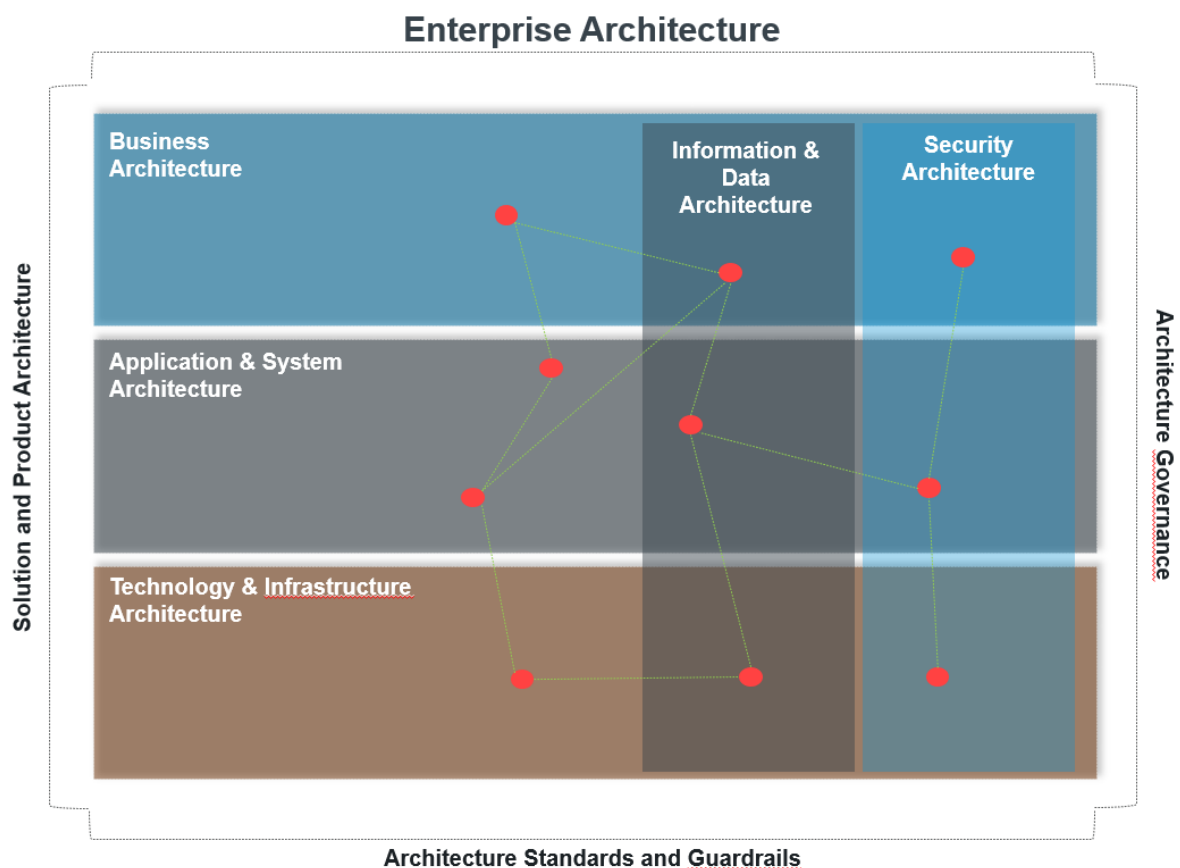
Det er nødvendigt at have klart definerede processer eller et metodeapparat for, hvordan man arbejder med givne arkitektur-processer, som fx solution arkitektur i projekter, strategiproceser eller udviklingen af ens forretningsarkitektur.

Det kan også være integration til andre processer, som potentielt kan lave ændringer i ens arkitektur. Vigtigst her er oftest indkøb, leverandørstyring, sikkerhed, compliance, risk management, strategi, projekt- & porteføljestyring og IT Service Management.

Arkitekturroller er et kapitel for sig. Husk, at roller er ikke én til én i forhold til positioner, så en medarbejder kan godt have flere roller samtidigt. Disse roller skal afstemmes med dine arkitekturprocesser, hvad enten du har formaliseret dem eller ej.

Uanset hvilket metode- og modelapparat du anvender, vil du have behov for nogen, der har ansvar for det horisontale. Det vil sige forretningsarkitektur, software- og integrationsarkitektur, teknologiarkitektur. Du har også behov for vertikale arkitekter, der tænker i helheder på tværs af det horisontale. Oftest vil det være roller som informations- og data-arkitektur, sikkerhedsarkitektur, IT-arkitekt, solution- eller product-architect.

Desuden har du også brug for nogen, der kan tænke på tværs af både horisontale og vertikale strukturer med et holistisk og langsigtet perspektiv – typisk enterprise-arkitekter, der også har ansvaret for de overordnede modeller, metode, governance og standarder. Der kan også være yderligere lag af kompleksitet med divisioner eller regioner, som har visse særegenheder fra dine globale templates, men rollerne bør være de samme.



Arkitektur-færdigheder og uddannelse

Det er nødvendigt at uddanne arkitekter og ledere, hvis man vil sikre sig, at organisationen træffer hensigtsmæssige beslutninger uden brug af forsinkende governance-strukturer. Samtidig bør man også udbrede kendskabet til og forståelsen af arkitekturen. På den måde er det muligt at skalere til mange mennesker i komplekse organisationer. Læg mærke til, at vi ikke mener forståelsen af standardiserede rammeværker, men organisationens egen arkitektur: Hvad er god arkitektur, og hvordan anvender du det metodeapparat, du har opbygget omkring arkitektur?

Standarder, regler og principper

Denne treenighed danner kroppen i din arkitektur – fra overordnede strategiske principper, blueprints af target state til avancerede knowledge graphs der definerer en digital twin af ens enterprise. Det siges ofte, at man får, hvad man måler på, så derfor bliver du nødt til at udvikle, beslutte, udgive og implementere nogle arkitektur-standarder, -regler og -principper omkring din arkitektur.

Gode karakteristika for en effektiv referencearkitektur er, at det skal være muligt:

1. for beslutningstagere at efterleve arkitekturens rammer
2. at vurdere om en beslutning er inden for rammen af den givne arkitektur
3. at måle og evaluere om ens arkitektur bevæger sig i den rigtige retning
4. at sætte retning for investeringer eller vurdere om de er i tråd med din arkitektur

Arkitektur-metode og overordnet styringsmodel

Overvej organisationens specifikke behov og skræddersy EA metodikken til at understøtte EA governance.

Virksomhedskultur

Der er en vis sandhed i udtrykket "culture eats strategy for breakfast". Du kan lave al den arkitektur governance, du vil, men hvis organisationen agerer efter en helt anden motivation defineret gennem kulturen, er arkitekturen værdiløs.

Det vigtigste forhold her er at opbygge tillid i organisationen, så EA bliver involveret rettidigt. Det er alt for dyrt at ændre skibets retning, lige før det når i havn!

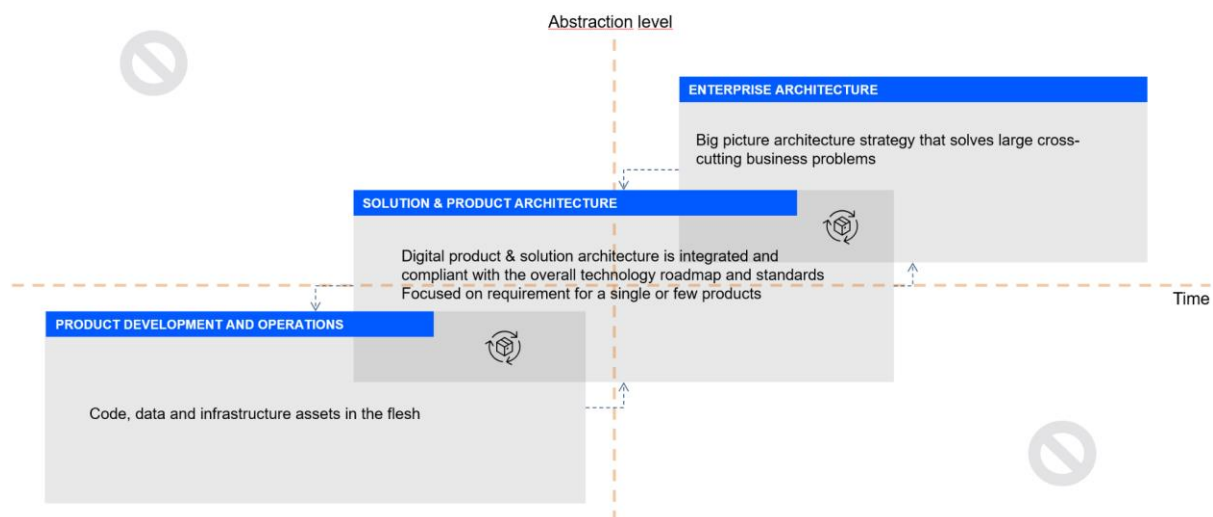
At ændre kulturen omkring hvordan man træffer beslutninger – hvad enten det er i forhold til arkitektur eller investeringer – er altså en af de bolde, EA bliver nødt til at spille med for at lykkes.

Balancér din tilgang til governance

Der er forskel på arkitektur-styring og arkitektur-arbejde, og man bør sikre, at disse hænger sammen. Enten gennem proces integration eller gennem communities of practices. Du kan vælge at centralisere store dele af arbejdet med arkitektur, men din organisering skal matche dine mål.

I bør vælge den model, der passer bedst til jeres organisations identitet, og den kompleksitet som I forsøger at kontrollere. 'Just enough' er et vigtigt princip her, hvor det gælder om at finde den rigtige balance mellem kaos og bureaukrati.

Balancer, abstraktionsniveau fra konceptuelt til fysisk niveau, tidsperspektiv fra nu til om 10 år og governance rigiditet – med den værdi, du får ud af det, og den organisatoriske kontekst, du står i. Her er der flere trade-offs, du skal være opmærksom på! Man kan snakke om arkitektur på mange niveauer fra byplanlægning til kode-standarder og application whitelisting.



Trends i arkitektur governance

Det har aldrig været vigtigere at fokusere på arkitektur governance, men disciplinen har heller aldrig været mere misforstået. Sikkert fordi den i mange ører lyder af centraliserede og hierarkiske strukturer, der danner barrierer og sænker forandringshastigheden. Det er lige omvendt: Arkitektur governance er som evnen til at styre en bil – jo hurtigere, den skal køre, jo bedre skal du være til at styre – hvis du vil overleve turen, altså.

Det gælder om at anvende arkitektur til at gøre organisationen handlingsorienteret, men det bør gøres med et enterprise perspektiv.

Vi bevæger os fra "hierachy to wirearchy": "A dynamic flow of power and authority, based on information, trust, credibility, and a focus on results, enabled by interconnected technology and people" Dette stiller ekstra krav til ens arkitektur. Her er den bedste arkitektur den, der influerer beslutninger, uden nødvendigvis at være aktivt bragt i spil i forhold til beslutningsprocessen.

Demokratiseret arkitektur governance betyder, at man skal fokusere på overordnede retningslinjer, der kan fungere som ledestjerner, organisationen kan navigere efter. Dernæst bør man tænke arkitektur ind i den lærende organisation og gøre ens governance mere community driven, mens man samtidig sikrer målbarhed, så det kan dokumenteres, at skibet styres i den rigtige retning. "Hope is not a strategy", Peter Drucker.

En demokratiseret governance-model kan sammenlignes med det grundlag som Grundtvig og andre skabte under det danske samfund med grundlov, folkeoplysning og højskoler, som skabte mulighed for at gå fra gammeldags enevælde til moderne demokrati.

*) Som defineret i COBIT og ISO38500

Erfaringer til at forbedre EA governance

Do:

1. Tænk på din arkitektur governance som et produkt, andre ville have lyst til at købe. Du skal kende dine stakeholders, og du skal sikre dig, at det, som din governance leverer, skaber værdi i den virkelighed, du står i.
2. Identificér formelle og uformelle EA-beslutningstagere og tilpas dig virksomhedens kultur – uanset om den er formel eller uformel.
3. Tænk kommunikation og organisatorisk change management ind i din governance, så du opnår størst mulig transparens, samarbejde og adoption i organisationen.
4. Sikr udarbejdelse af Target og Transitions arkitektur sammen med forretningen for at få forretningens krav og ønsker, samt vurdering af omkostninger til implementering.
5. Som en del af din EA-disciplin skal du sikre, at I har en ledestjerne, som beslutninger kan vejes op imod, og som organisationen kan navigere efter i hverdagen. Dette kan være meget overordnet i form af en North Star struktur og nogle strategiske principper, eller det kan være meget detaljerede referencearkitekturer for givne domæner eller segmenter af din arkitektur. Det kommer helt an på virksomhedstype og kompleksitet. En teknologiradar kan som eksempel også give et overblik over nuværende og kommende teknologier, der skal testes i regi af organisationen.
6. Et architecture board bør have et budget, som medfører at en godkendelse af en arkitektur-beslutning i boardet også udløser et budget til gennemførelse. Det skaber et flow gennem arkitektur boardet og en tilskyndelse til organisationen om at gå den vej. Alternativt skal du have knyttet din arkitektur governance til investeringer. Næsten alle arkitektur-beslutninger har en investering tilknyttet, og alle investeringer har arkitektur-beslutninger indlejret.
7. Uddan organisationens løsnings- og IT-arkitekter for at sikre forståelse og samarbejde og derigennem levere mere gennearbejdede og sammenhængende arkitekturleverancer, som følger dine standarder og principper. Din arkitektur guidance skal medføre adfærdsændringer i organisationen, hvis den skal være effektiv.
8. Du bør sikre, at indkøb af cloud-løsninger også skal godkendes gennem architecture boardet, så der ikke opstår dobbelt-funktionalitet med øgede omkostninger til følge.
9. Knyt EA-funktionen til CIO eller CEO Office, således at der sker et kvalificeret samarbejde om forretningsmæssige udfordringer.

10. Ikke alle beslutninger har samme signifikans, risikoprofil eller tvær-arkitekturmæssig kompleksitet. Sørg for at fokusere på de vigtigste ved at filtrere de ubetydelige fra, dette gøres i produkter, projekter, indkøb eller andre steder, hvor beslutninger kommer fra. Brug også EA-funktionen og architecture board til at få identificeret grundlaget for Pace Layering og competitive løsninger som skal "fasttrackes" i organisationen.
11. Fokusér din EA governance på fire forskellige parametre for at skabe større succes:
 - a. **Rådgivning** - her man skal kunne komme og søge referencer, standarder, rammeværker og principper for god arkitektur. Den rådgivning, der gives, skal føles værdifuld i organisationen, så det bliver mere pull end push.
 - b. **Hjælp** - der skal være hjælp at hente i form af arkitektur-services, der er nemme at aftage. Såsom en arkitektur-håndbog, retningslinjer der er nemme at følge og en god værktøjskasse.
 - c. **Auditør** - din arkitektur governance skal - alt andet lige - sikre, at organisationen træffer beslutninger, der er i tråd med de udstukne retningslinjer. Policing skal ske ud i organisationen gennem mennesker for at få viden om hvad det drejer sig om.
 - d. **Remtræk til virkeligheden** - EA'ere, løsningsarkitekter og IT-arkitekter skal arbejde sammen og bruge cirka en tredjedel af de samlede EA-ressourcer i "marken".
12. Spot og udvikl potentielle arkitekter blandt tekniske talenter, og støt dem i at finde en balance mellem kodning og arkitektur ansvar i samarbejde med deres people manager.

Don't:

1. Hvis organisationen har opfattelsen, at "EA er der, hvor gode idéer tager hen for at dø" skal du gentænke din tilgang.
2. Hvis organisationen har nået et punkt, hvor de gør krumspring for at undgå din arkitektur governance, er du kommet ind i en blindgyde og skal vende om.
3. Din arkitektur governance skal have forbindelse til strategi på den ene side og det operationelle på den anden side. Mangler en af disse forbindelser, vil din indsats enten blive suget ned i en detaljefælde, der gør, at du mister overblikket, eller du miste forbindelsen til der, hvor ændringerne sker.
4. Opret ikke et arkitektur board, som skal godkende alle beslutninger - kun de mest signifikante.

5. Mist aldrig tilliden fra dine stakeholders – fokuser på integritet, høj datakvalitet & sporbarhed, tilgængelighed, følelsesmæssig tilknytning til key stakeholders og sænk fokus på EA-funktionen, mens du hæver vigtigheden af disciplinen og dem du rådgiver som helhed.
6. Overlad arkitekturbeslutning til outsourcing-partneren. Herunder service integration med en tro på, at leverandøren kender it-landskabet og it-løsninger bedre end it-afdelingen i organisationen. Erfaringen viser, at leverandøren kender egne løsninger bedre, men disse er ikke optimale for organisationen. Samarbejdet bliver på ulige præmisser, hvor organisationen ikke længere styrer teknologi og platformvalg.
7. Tro ikke, at et serviceværktøj som fx Servicenow eller lignende kan træde i stedet for et EA repository værktøj. Det er to forskellige niveauer, hvor EA rækker mere strategisk fremad, mens serviceværktøjet retter sig mod det operationelle plan.
8. Præsenter ikke al governance på én gang. Introducér governance gradvist for at undgå overvældelse i organisationen.
9. Brug ikke analogier (som fx byplanlægning) for længe. Introducér dem kort for at skabe interesse, men gå derefter i dybden med virksomhedens kontekst.

