

Hvordan få effekt av virksomhetsarkitektur?

Følgende gir en kort oppsummering av Workshop innen virksomhetsarkitektur gjennomført i regi av OSDF – Offentlig sektors dataforum <http://offentligsektorsdataforum.wordpress.com/> ved NOKIOS 2014 28/10-2014 i Trondheim. Workshopen ble arrangert av Bjørn Holstad, DIFI og John Krogstie, NTNU.

Målet for workshopen var i tillegg til å spre erfaringer med beste praksis å etablere basis for innholdet i et introduksjonskurs i effektiv bruk av virksomhetsarkitektur i offentlig sektor.

Det var rundt 40 deltagere påmeldt, og omtrent så mange som var der, selv om det ble noe færre folk til stede utover ettermiddagen.

Først var det 4 presentasjoner med erfaringer både fra privat og offentlig sektor. Disse er vedlagt separat.

- Widar Aakre SI / Terje Fallmyr UiN: **BitStream-prosjektet og dets tilnærming til virksomhetsmodellering i Statens innkrevingssentral**
- Petter Hafskjold NAV: **Erfaring med virksomhetsarkitektur i NAV**
- Harald Wesenberg, Statoil: **Erfaring med virksomhetsmodellering av Statoils kvalitetssystem gjennom 10 år.**
- Bjørn Holstad, Difi **Nytten av arkitekturarbeid i Difi. Hva bør samordnes på tvers av virksomheter i offentlig sektor?**

Dette ble etterfulgt av gruppe-arbeid i såkalt verdens/kunnskaps-kafe dvs. man jobbet en stund og skrev dette ned på gule lapper i en gruppe, før man skiftet til en annen. En kafevert ved hvert bort sørget for kontinuitet og oppsummerte diskusjonen i etterkant. Det var fem grupper, og alle hadde mulighet til å delta på tre grupper.

Temaene for gruppene og viktige innspill i forhold til disse finnes under:

1. Hvordan henger arkitekturarbeidet sammen med prosjektarbeid, systemutvikling osv. i virksomhetene? Ulike metoder rammeverk og disipliner eller tett samarbeid?

Arkitekten må forstå virksomheten som helhet. Kunnskap i organisasjonen ikke nødvendigvis dokumentert. Prosjekter har ansvar for å passe inn i en felles arkitektur og bidra inn i arkitekturen hvis valg tas som har påvirkning på arkitekturen. Arkitekturen gir overordnede føringer. Viktig å kunne skille (og relatere) IT-arkitektur og virksomhetsarkitektur, IT-avdelingen må ha mulighet til å delta i strategisk arbeid. Outsourcing kan gi utfordringer for samordning. Også ved innkjøp/anskaffelser blir det annerledes enn utvikling ved. Finnes ulike metoder/rammeverk/verktøy (e.g. Qualisoft/SCRUM/Zachman/TOGAF) ikke alltid så tydelig hvordan disse kan brukes sammen)

2. Hvordan forstår virksomheten virksomhetsarkitektur (VA)(? Som IT-arkitektur eller som noe mer? Hvordan få til forankring i ledelsen og hos de ulike interessentene?

- Ulik forståelse, avhengig av interesse, deler av ledelsen forstår verdien av VA, andre begriper ikke
 - VA oppfattes til dels som en IT-greie
 - Hvis ledelsen ikke forstår, så har man et kommunikasjonsproblem
 - Eierskap til prosesser formaliseres ikke
 - "Dette er en forsinkende sak" (nå kommer arkitektene..)
 - VA er innadvendt
 - De første fasene er det andre folk som er med på, så kommer arkitektene, så kommer drift...
 - VA er en problemløsningsmetodikk
 - Bruken av "arkitektur" er en uting
 - Virksomhetsmodellene er få, viktige og de lever lenge.
 - Ledelsen vil ha problemløsning, de spør ikke etter VA
 - Kanskje lettere å nå inn til ledelsen med BPM
 - Lettfattelige modeller og god kommunikasjon
 - Man må snakke om problemløsning i ledelsens språk
 - Presentasjoner, sjargong treffer ikke. Må vise gevinster, løsning av problemer
 - Raske løsninger premieres, VA er langsiktig
 - Skal ledelsen vedta modeller i løpet av et møte? Da blir det ingen forankring
 - Ledelsen må inn på et tidligere tidspunkt og få anledning til å forstå og påvirke underveis
 - IT-sjefen i ledergruppen.
3. Er det viktig at ulike virksomheter bruker samme rammeverk, språk eller metode? Hvorfor er dette en fordel? Er det behov for sentral samordning / standardisering?

Det er behov for et felles (på tvers av offentlig sektor) rammeverk (som er mer detaljert enn arkitektur-prinsippene). Dette skal sørge for felles begrepsbruk, ikke nødvendigvis påtvinge en felles notasjon/verktøy. Støtte for prosessorientering er viktig. Uten at det skal pålegges som standard, bør man støtte metoder/notasjoner som er mye i bruk, spesielt gjelder dette (deler av) TOGAF/Archimate for generell virksomhetsmodellering, og BPMN for mer detaljert prosessmodellering. Det er ofte behov for enkle notasjoner, så anbefalinger om ulike subset av Archimate og BPMN til bruk for ulike type oppgaver er nyttig. I tillegg til støtte i bruk av konkrete notasjoner er det også nyttig å ha tilgang til konkrete eksempler på hensiktsmessige

modeller. Arkitektur kan lett bli for IT-orientert, og for lite forretningsorientert, selv om noen arkitekter trenger å ha kjennskap til den totale modellen, må man kunne frigjøre seg fra denne i enkelte sammenhenger for å kunne kommunisere de viktigste tingene. Virksomhetsstyring kan være et bedre begrep enn arkitektur.

4. Har felles arkitekturprinsipper hatt betydning for virksomhetsarkitekturarbeidet? Andre felles tiltak / føringer som har hatt betydning? Hvilke andre sentrale tiltak er savnet?

Felles arkitekturprinsippers betydning:

- Nyttige som rammeverk for konkretisering av egne prinsipper.
- Driver for å ta fram egne prinsipper.
- Egne prinsipper blir brukt for å validere arkitekturer.
- Avhengig av avviksløgg, aviksprosess el.l.
- Interoperabilitetsprinsippet viktig – særlig semantisk interoperabilitet.
- Viktig å være bevisst på hva man ikke tilfredsstillter av prinsipper.

Men også viktig å være OBS på følgende:

- Just enough – arbeidet med prinsippene må ikke bli overdrevet.
- Ingen konsekvenser å bryte dem. Medfører at de kanskje ikke blir brukt.
- Interne prinsipper må ikke bli for detaljert og detaljstyrende. Pragmatisme?

Nye prinsipper på vei:

- Økt fokus på data og semantikk (metadata)
- Frigjøre bindinger (REST, LOD, Open Source)
- Sterk indre binding – løs ytre kobling (kopling/kohesjon)

Fellesløsninger:

Dess flere dess bedre. Viktig med tilgang til felles grunndata, og en felles forvaltningsmodell. Bruk av semantiske modeller for begrepharmonisering/koordinering er gunstig, men må ikke bli for detaljert (just-enough prinsipp) Detaljerte arkitekturvalg bør overlates til de som har problemet.

Fellesløsningene bør forvaltes mest mulig i en felles forvaltningsmodell, økt forutsigbarhet for tjenesteeierne er viktig.

5. Hvordan bør arkitekturarbeidet organiseres? I hvert enkelt prosjekt, som stabsfunksjon, som en del av IT ?

Dette er litt avhengig av størrelsen på organisasjoner. En stor organisasjon kan ha egen stabsfunksjon, som kan understøtte fellesløsninger. Endringer gjennomføres oftest i prosjekter, men må forankres i og forholde seg til langsiktig virksomhet. To utfordringer som VA er viktig for å adressere 1) effektivitet 2) styring/kontroll for bedre kvalitet: Ofte er VA ivaretatt gjennom IT, men må også være integrert med ledelsen for å få effekt og må være koordinert med porteføljestyling .

Man må også kunne forholde seg til arkitektur-aspekter på tvers av etater (se over)

Som en oppsummering ga workshopen god oversikt over eksisterende (beste) praksis, men pekere inn i hvert fall til meg (John Krogstie, NTNU) hvordan vi bør undervise området fremover, både på universitetsnivå og muligens etter hvert også som etter og viderutdanning.

For Difi var workshopen nyttig for arbeidet med felles arkitektur og arkitekturprinsipper. Det er ingen tvil om at deltakerne er opptatt av at det gis felles føringer, retningslinjer og anbefalinger. Felles begrepsrammeverk og metoder trekkes fram som viktig samtidig som det ble gitt gode innspill til felles arkitekturprinsipper. I tillegg er det et entydig budskap at felles arkitekturprinsipper og ikke minst fellesløsninger har stor nytteverdi.