

IHR Plangruppe for IT  
Fra: Kjetil Johnsen  
Til: Gruppen  
Dato: 2. oktober 2011  
Versj: 1.1

# Applikasjonseier-rolle<sup>1</sup>

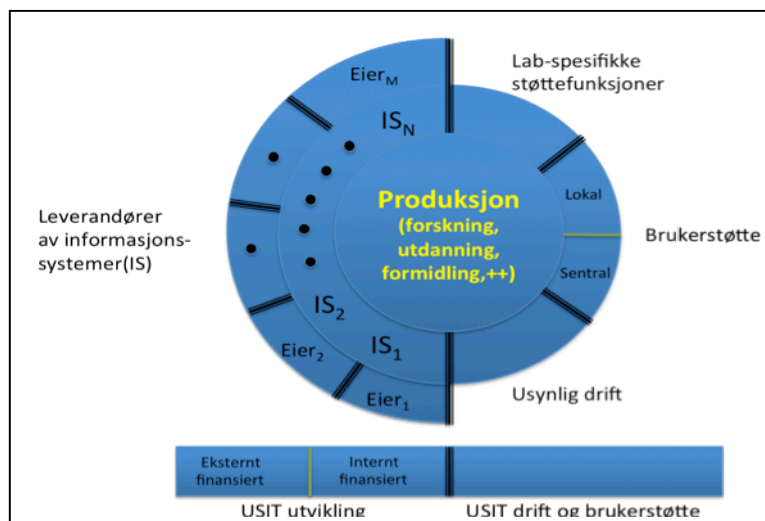
## 1. Innledning

I møtene 12 og 26 september 2011 diskuterte Plangruppen rollen "Applikasjonseier". Det fremkom en rekke synspunkter og problemstillinger i møtene. Gruppen ble enige om at Kjetil Johnsen skulle oppsummere synspunktene – hvilket er forsøkt gjort i dette notatet. (Det er viktig å understreke at synspunktene som fremmes er basert på notater fra møtet og ikke nødvendigvis er gir uttrykk for "forfatterens" oppfatninger). Dokumentet distribueres til gruppen som grunnlag for videre arbeide.

## 2. Applikasjonseier-rolle.

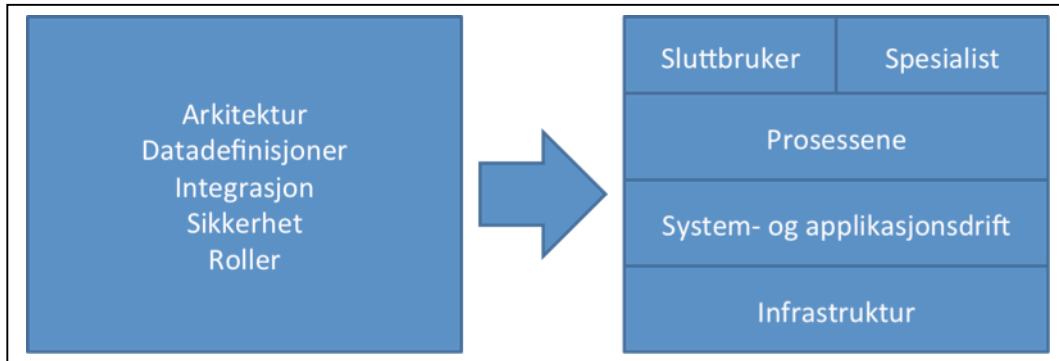
### 2.1. Modeller.

Applikasjonseierrollen er tidligere blitt diskutert som del av Morten Ds modell. Rollen (merket "Eier 1 – m" i modellen under) har først og fremst viktige grensesnitt mot systemleverandørene, men er også avhengig av å kommunisere med produksjonsmiljøet, og (direkte eller indirekte) mot brukerne.



<sup>1</sup> "Applikasjonseier" benyttes kun som arbeidsbegrep. Det er ikke besluttet at dette skal benyttes når foreslåtte tiltak eventuelt iverksettes.

I møtet 12 september presenterte Lars O en modell som supplere modellen over. Modellen beskriver prosesser og ansvarsområder knyttet til forvaltning av applikasjoner:



Begge de to modellene illustrerer, med noe forskjellig innfallsvinkel, applikasjonsforvaltningens betydning i forhold til å oppnå effektiv utnyttelse av de sentrale IS-systemene ved UiO.

## 2.2. Applikasjoneier – rollen mm.

Det synes å være en omforent forståelse i gruppen av hva funksjonen applikasjoneier omfatter. Men det gjenstår å enes om en formell definisjon, og likeledes en beskrivelse av hvilke prosesser applikasjoneieren skal ha ansvaret for, eller inngå i. En mulig liste over applikasjoneiers ansvarsområder kan være som følger:

- Behovsvurdering
- Bestillerrolle mot USIT
- Bestillerrolle mot systemleverandør
- Systemvurdering
- Avtaler
- Ansvar for Brukerstøtte (2/3 orden)
- Anskaffelser
- Budsjettdekning

Det er mye som tyder på at applikasjoneierrollen ikke er godt nok forstått pr i dag. Dette gjelder hos både Universitetets ledelse og hos den enkelte applikasjoneier (i den grad denne rollen er implementert). En viktig del av det videre arbeidet blir derfor å sikre en omforent felles forståelse av rollen.

Et hovedproblem er at applikasjoneieren ikke ser bredden av sitt ansvarsområde. Eksempelvis har den enkelte applikasjoneier for dårlig forståelse av hvordan det enkelte system i prinsippet inngår i en total datamodell for hele UiO. Dette gjelder både i forhold til egenutviklede applikasjoner, men kanskje først og fremst i forhold til mer eller mindre standardiserte innkjøpte systemer.

Det er mange problemstillinger knyttet til datamodeller, og særlig når man skal vurdere dette på tvers av systemer. Viktige problemstillinger er f.eks.

- Hvem (hvilket system) eier de forskjellige datatypene
- Hvordan skal man sikre korrekt (såkalt) replikering fra et system til et annet. Dvs. hvordan sørger man for at avledede data oppdateres når originale data endres, slettes når originale data slettes osv.
- Hvordan skal man sørge for at sikkerhet ivaretas på tvers av systemer.
- Hvordan sikre konsistens mellom systemer over tid
- mm.

En applikasjonseier har også et sentralt ansvar i forhold til systemfunksjonalitet. Dvs man skal sørge for å definere hvilke funksjoner et system skal dekke, og hvordan disse skal gjøres tilgjengelig for brukerne. Dette medfører bl.a. at man må (være i stand til å) vurdere både sentrale spesialisters og sporadiske desentrale brukeres behov. Dette blir en stadig større utfordring etter som IS-systemene gjøres tilgjengelig for større brukergrupper.

Et tredje og stadig viktigere område som applikasjonseieren må håndtere er forholdet mellom systemfunksjonalitet og forretningsprosesser (Kanskje er administrative prosesser et mer dekkende uttrykk innen en offentlig virksomhet som UiO). Så langt har applikasjonseiere hatt en tendens til å fokusere for mye på system, og for lite på de prosessene som systemet skal understøtte (Dette er en påstand ;-)).

Et siste område som applikasjonsierern må beherske er bestillerrollen som sådan, dvs. at man må forstå hva det innebærer å være en bestiller. Sentrale spørsmål er:

- Hvordan bestiller man?
- Hva er konsekvensen av en bestilling?
- Hva er en leveranse?
- Hvordan følger man opp leveranser?
- Mm.

I gruppen har vi tidligere påpekt en del hovedutfordringer knyttet til IT-forvaltning ved UiO. Mange av disse utfordringene vil være nært knyttet til applikasjonseierrollen. Opplistingen under er illustrerende eksempler (klippet fra tidligere notat):

- En hovedutfordring er mangelen på klare mål og forventninger til systemene.
- Det er en utfordring å balansere arbeidet med en langsiktig systemstrategi og samtidig identifisere tiltak som gir rask gevinst med begrenset ressursinnsats
- Kommunikasjonen mellom miljøene innen Universitetet er for dårlig. Mange av problemene oppstår på grunn av manglende forståelse mellom universitetets ulike administrative nivåer.
- Det er viktig og utfordrende å etablere realistiske brukerforventninger. Det ettelyses bedre kvantitative mål på brukernes opplevelser.

- Organisasjonen beveger seg i retning av mer desentral datafangst. Dette gir mange utfordringer både teknologisk og organisasjonsmessig.
- Det er utfordrende å få organisasjonen til å se sammenheng mellom funksjonalitet og investeringsvilje. Omlegging av komplekse systemer medfører investeringer i ny / tilpasset programvare. God brukervennlighet og integrering av nye systemer i en helhet er tid- og ressurskrevende og forutsetter bruk av rett kompetanse.

### **2.3. Applikasjoneier – kompetanse.**

Som antydnet i foregående avsnitt, så er det betydelige kompetansekrav knyttet til det å være applikasjoneieren. Dersom man skal lykkes med rollen er det helt avgjørende at man definerer kompetansekrav og sørger for at applikasjoneierne oppfyller disse kravene. Kravene fremgår implisitt av gjennomgangen over, men kan kort oppsummeres som følger:

- Forståelse for hva som er viktig funksjonalitet på forskjellige nivåer
- Forståelse av forretningsprosessene (adm. prosesser)
- Forholdet mellom systemfunksjonalitet og forretningsprosesser
- Tilstrekkelig systemforståelse til å kunne ivareta bestillerrollen ift leverandører.
- Tilstrekkelig kompetanse til å kunne ivareta bestillerrollen ift USIT
- Brukerforståelse

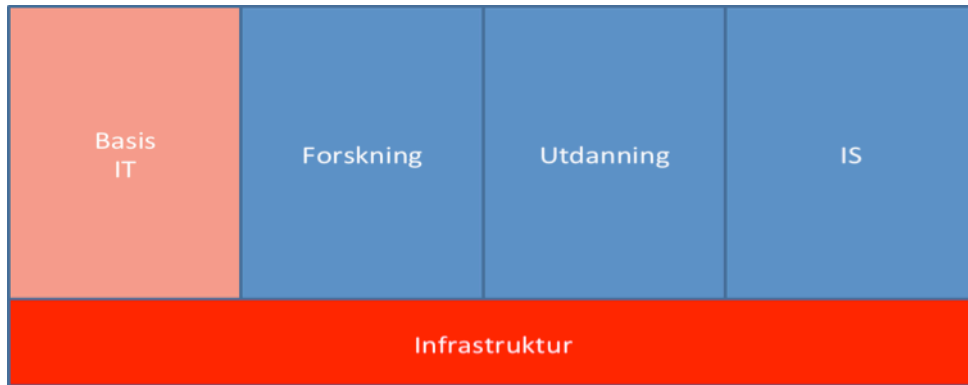
### **2.4. Organisering.**

Som antydnet innledningsvis er det langt på vei enighet i gruppen om at applikasjoneierrollen er viktig i forhold til en effektiv IKT-forvaltning. Også når det gjelder rollens innhold og kompetansekrav synes det å være sammenfallende synspunkter – skjønt dette er kanskje farlig å slå fast før man har prøvd å definere rollen mer formelt.

En del aspekter knyttet til organisering ble diskutert i møtet 26. september.

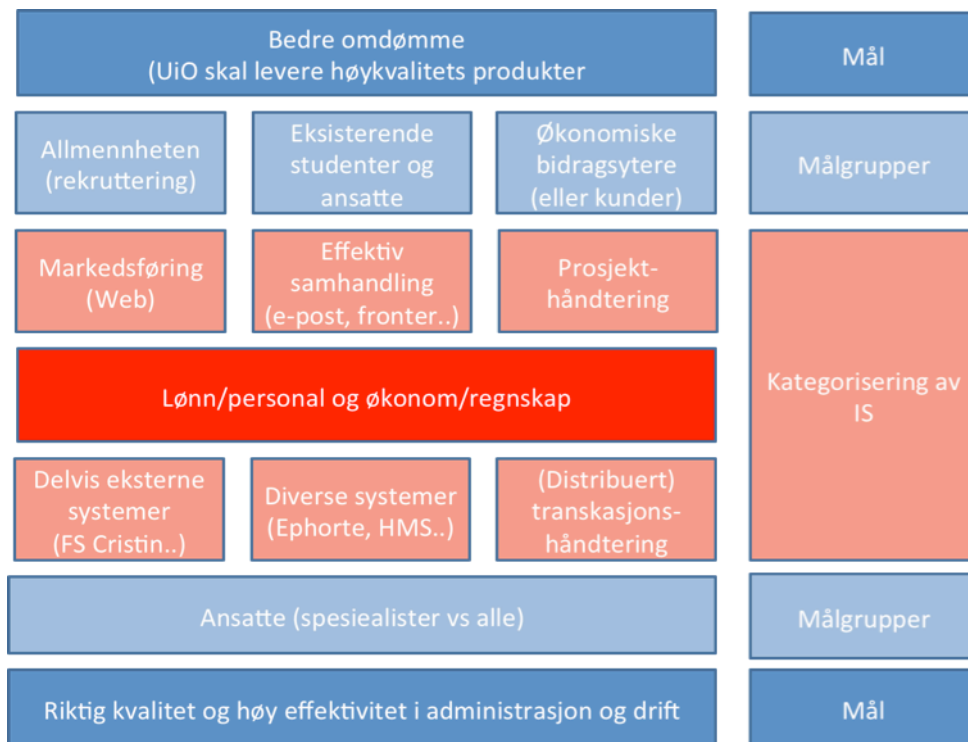
Et hovedpoeng med applikasjoneierrollen er at den skal være tydelig adskilt fra oppgaver knyttet til drift, vedlikehold og videreutvikling. Applikasjoneier er bestiller av disse tjenestene og skal derfor har organisatorisk avstand fra de enhetene som leverer tjenestene. Det er derfor neppe naturlig at applikasjoneierskapet for de sentrale administrative applikasjonene legges til USIT.

Følgende modell illustrerer en tilnærming for kategorisering av applikasjoner som kan legges til grunn for hvordan applikasjoneierskapet organiseres (modell presentert av Lars O i møtet 26 sept).



Med utgangspunkt i denne modellen kan man se for seg at Applikasjoneierskapet for de systemene som klassifiseres som BASIS IT håndteres av USIT, mens applikasjoneierskapet for fagapplikasjonene håndteres innen andre oranisatoriske enheter ved UiO???

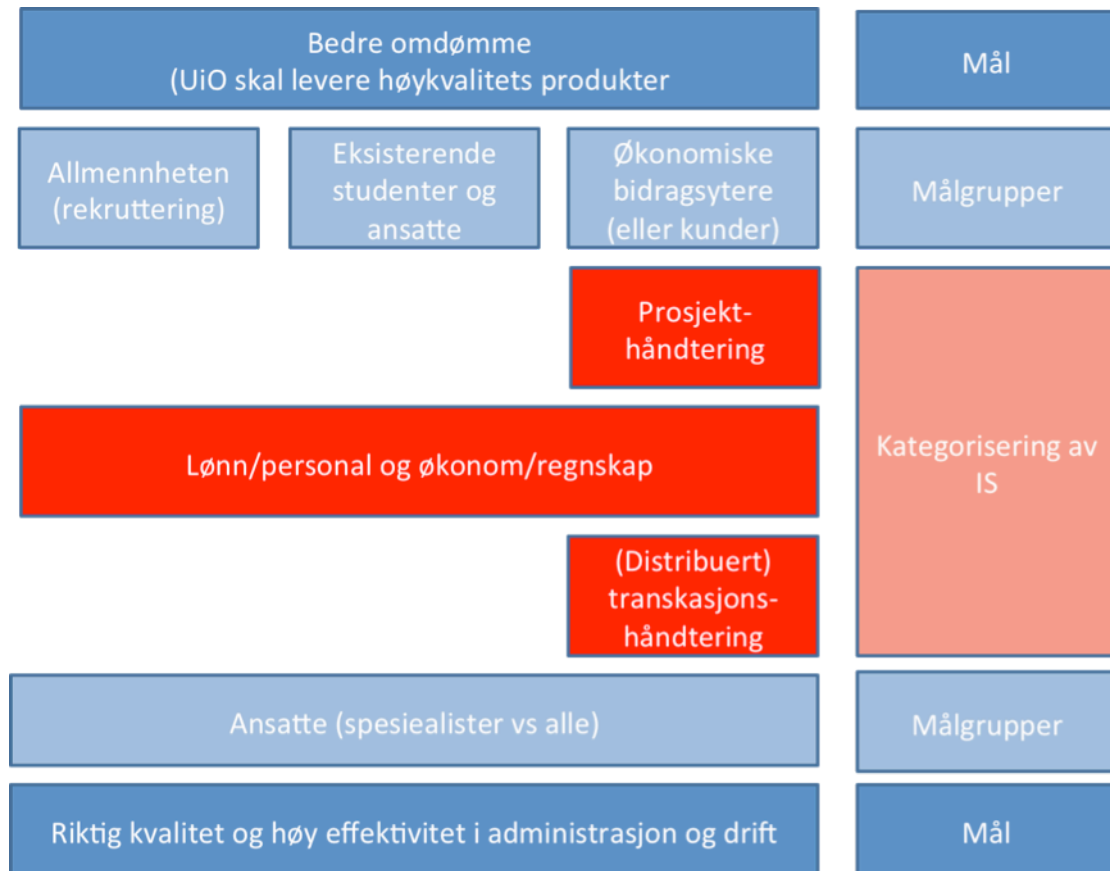
En annen tilnærming er for kategorisering av applikasjoner kan baseres på følgende modell (presentert av Morten D i møtet 26 sept.)



Det er viktig at de systemene som er funksjonelt og prosessmessig "nære" også knyttes sammen på eiermessig. Bare på denne måten kan vi sikre at applikasjoneier ser helheten knyttet til de prosessene som skal understøttes, og på den måten forstår hvilke krav som må stilles til leverandørene.

I møtet 26 sept ble nedenstående kategorisering foreslått som et utgangspunkt. Dette er basert på antagelsen om at de sentrale lønns/personal- og

økonomisystemene samt prosjekthåndtering og distribuert grensesnitt mot sluttbrukerne (for de samme systemene) er har så mange fellestrekk at de bør håndteres av en og samme applikasjonseier.



Det synes naturlig at det formelle applikasjonseierskapet må forankres på høyt nivå i den enkelte fagavdeling. Man kan imidlertid også tenke seg at enkelte applikasjonseiere plasseres andre steder i organisasjonen som USIT, jf beskrivelse av BASIS IT systemer som angitt over, eller i andre enheter.

Når det gjelder det operative ansvaret for den enkelte applikasjonseier (og eventuelt en koordineringsfunksjon) er det fortsatt vanskelig å være konkret. Det må tas stilling til om vi skal foreslå at applikasjonseierne skal være en dedikert stilling, eller om det skal inngå i en mer omfattende stillingsinstruks. Videre må man gjøre seg opp en oppfatning av hvor omfattende oppgaven vil bli. Gruppen har enda ikke diskutert Applikasjonseieres oppgaver i detalj. Den oppgaven må vi ta tak i. Vi kan i så fall enten ta utgangspunkt i de nokså generelle betraktningene i avsnitt 2.2 i dette notatet, eller gå direkte på en analyse av hvilke konkrete behov som må dekkes av en Applikasjonseier ved UiO.

Et hovedproblem knyttet til applikasjonseierrollen er koordinering mellom de enkelte applikasjonseiere. Dette var vel på mange måter den rollen som var tiltekt IS-

direktøren, uten at dette noen gang ble skikkelig implementert. Det er nok så åpenbart at en vellykket håndtering av koordineringsrollen langt på vei er en kritisk suksessfaktor. Gruppen har foreløpig ikke diskutert hvordan denne koordineringsfunksjonen skal ivaretas. Dersom man igjen faller ned på en slags IS-direktør må dette være rolle som har et klart mandat og myndighet i forhold til den koordineringsfunksjonen som skal utføres.

Det er vel grunn til å anta at det kan bli tungt å selge inn løsningen basert på en IS-direktørfunksjon. Nå er det egentlig ikke vanskelig å forklare hvorfor man ikke hadde suksess med denne rollen i forrige runde, men uansett må vi, dersom vi skal foreslå noe som likner på en IS-direktør, legge betydelig arbeid i å beskrive en modell som vi har tro på at kan fungere.

## **2.5. Business case**

Vi må kunne anta at dersom vi skal greie å selge inn ideen om å introdusere en formalisert organisasjon rundt Applikasjonseiere så må vi også kunne påvise (eller som minimum sannsynliggjøre) at dette vil gi besparelser. Vi kan definere dette som en klassisk bussines case (eller kost/nytte-vurdering hvis det er et riktig begrep), dvs at vi anslår merkostnader og innsparinger knyttet til en nyorganisering over f.eks. en 5 års periode (og eventuelt diskonterer kostnadene til en nåverdi dersom kostnadsbildet og innsparingsbildet kommer med stor tidsforskyvning – hvilket det dessverre vaneligvis gjør).

Rent regneteknisk er dette ikke noen vanskelig øvelse, men det vil etter all sannsynlighet være stor usikkerhet knyttet til beregning av både kostnads- og ikke minst innsparingssiden.

I vårt tilfelle vil nok kostnadssiden være relativt veldefinert. Det er foreløpig vanskelig å si noe om hvor stor merkostnadene vil være, men vi må kunne anta at applikasjonseierfunksjonen ivaretas i dag også om enn noe spredt og ustrukturert, slik at en ny organisering IKKE vil komme på toppen av dagens "budsjett". Men i utgangspunktet må de antas at en ny organisering gir en merkostnad. Denne må beregnes

Innsparingssiden i denne typen business case er kritisk. Dessverre vil ofte innsparingene komme til uttrykk gjennom besparelser som er usikre og ikke minst vanskelige å realisere. Et enkelt men illustrerende eksempel er hva en organisasjon som UiO egentlig sparer på innføring av f.eks. Single SigOn, dvs at et brukernavn og passord i prinsippet styrer tilgang og autorisasjon i forhold til alle universitetets systemer. Brukerne vil selvsagt spare noen minutter hver dag, men greier vi å omsette det i virkelige besparelser (les: kostnadskutt)?

Det er grunn til å anta at jobben med å analysere inntjeningssiden blir utfordrende, og som antydnet over må vi sannsynligvis ha på plass en solid og overbevisende argumentasjon for å selge inn løsningen. Mao en vanskelig oppgave, men like fullt en oppgave som vi neppe kommer utenom. (NB jeg har diskutert dette temaet litt med Arne Laukholm. Han var enig med meg i at vi må gjennomføre denne typen

ressonnement, og han mente det IKKE var spesielt vanskelig å lage noen relativt robuste beregninger. Det er jo lovende)