

TANKER OM IT

Årgang 6 nr. 16

21. august 2009

Nyhedsbrev om IT management

Indhold

Dansk IT's anbefalinger til statslige IT-projekter	1
CMMI, ITIL og PRINCE2: Kan de sammen?	3

Dansk IT's anbefalinger til statslige IT-projekter

Først lidt af pressemeddelelsen:

Det politiske bevillingssystem modarbejder it-succeser

En række it-skandaler i de senere år kunne måske have været undgået, hvis det politiske bevillingssystem havde været skruet sammen på en anden måde. Det vurderer DANSK IT i et sæt anbefalinger til statslige it-projekter.

Når store it-projekter planlægges skal myndigheder søge om penge i Folketingets finansudvalg meget tidligt i forløbet, og forventninger til omkostningsrammen læses derfor på et tidspunkt, hvor usikkerheden er stor.

For it-projekter kan dette have uheldige følger, da et grundvilkår for disse netop er en iboende foranderlighed og usikker natur, som gør det vanskeligt fra starten at planlægge et hensigtsmæssigt, detaljeret projektforsløb fra ende til anden. Det betyder, at de projektansvarlige hænger på et estimat, der ofte baserer sig på mangelfuld viden og indsigt.

5 holdninger til statslige ~~it-projekter~~

*it-understøttede
forretningsprojekter*

Ejvind Jørgensen, formand DANSK IT's arbejdsgruppe, bag anbefalingerne, opfordrer derfor til mere fleksibilitet i det politiske bevillingssystem.

- *De politisk ansvarlige bør være villige til at bevillige penge og ressourcer til selvstændige projekter, som har karakter af foranalyse og pilotprojekter og derfor ikke nødvendigvis kan fremvise selvstændigt positivt investeringsafkast. Ved at adskille bevillingerne opnår man, at projektet ikke fastlåses på et tidspunkt, hvor forudsætningerne endnu ikke er kendte, siger Ejvind Jørgensen.*

Hele rapporten kan hentes på:

<http://dansk-it.dk/presserum/artikler/statsligit.aspx>

Og så lige de vigtigste anbefalinger:

Anbefalingerne tager udgangspunkt i DANSK IT's model for IT Governance fra 2006

(http://www.dansk-it.dk/fagraad/it-governance/it-governance_anbefalinger.aspx).

Strategisk overensstemmelse:
Skab retning og sammenhæng –
tænk også uden for "boksen"

- Styrk anvendelsen af it-governance modellen på

(Fortsættes på side 2)

pof@pof.dk

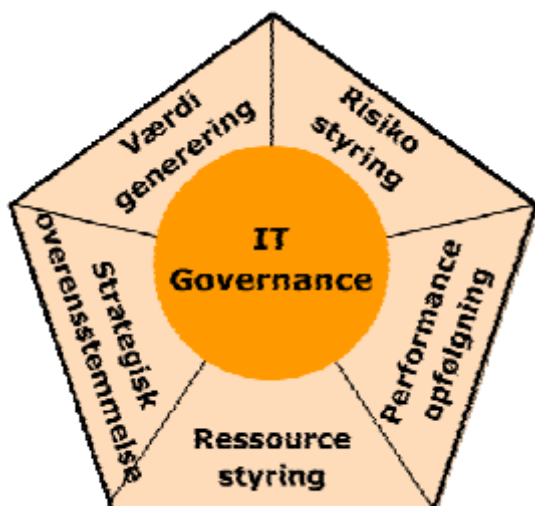
www.pof.dk

P. O. Frederiksen



Tidligere numre af "Tanker om IT" kan hentes på: <http://www.pof.dk/udgivelser.html>

Dansk IT's anbefalinger til statslige IT-projekter (forts.)



DANSK IT's model for IT Governance

(Fortsat fra side 1)

det fælles offentlige niveau.

- Skab en sammenhængende digital infrastruktur på bekostning af enkeltstående projekter.
- Ejerskabet for de vigtige forretningsprojekter skal forankres hos de rette ledere, og disse skal foretage en tæt opfølgning på projektet fra start til slut.

Værdigenerering: Tildel penge i takt med at prisen kendes – målet er vigtigere end rammen

- Prioriter målstyring over kravstyring.
- Tildel penge i takt med at prisen kendes.
- Fokuser på effekt og målopfyldelse samt opfølgning i hele investeringens levetid.
- Fokuser revisionen af it-projekter på målopfyldelse.

Risikostyring: Tæt på hele vejen – tag risiko, styr risiko

- Skab balance mellem risiko og risikovillighed.
- Fastlås ikke business casen og tag minimum hver sjette måned stilling til projektets

- fortsatte eksistensberettigelse.
- Fastlæg tolerancer i alle statslige it-projekter.

Performanceopfølgning: Betragt ændringer tidligt i forløbet som innovation – sene ændringer skyldes ofte tidligere fejltagelser

- Hold ændringer til kravene under kontrol.
- Sørg løbende for, at modenheden hos myndighederne måles og forbedres.
- Sørg for, at projektets fremdrift og restestimat konstant er kendte.

Ressourcestyring: Færre projekter, flere projektdeltagere på fuld tid og kortere gennemløb – saml ressourcer og initiativer

- Etabler en klar rollefordeling i projekterne og hold fokus på såvel forretningsprocesser som driftssituationen.
- Sats målrettet på talentudvikling ift. projektledere og på at nyttiggøre erfaringerne hermed.
- Etabler en balance mellem hvilke kompetencer, der med fordel placeres centralt, og hvilke der skal være decentralt, tæt på forretningen.

Rapporten—på 26 sider—indeholder mange gode tanker, for den er skrevet af folk, der ved, hvad de taler om.

(Her rødmer jeg med klædelig beskedenhed.)



CMMI, ITIL og PRINCE2: Kan de sammen?

PRINCE2 og ITIL

PRINCE2 og ITIL går en sejrsgang gennem Danmark, og hurra for det.

Mange steder anvender man dem begge, og det går forholdsvis let:

- PRINCE2 i udviklingen
- ITIL i driften

Der er kun få faldgruber i det.

Der er llliiige ordet "konfiguration", men det finder man ud af efterhånden. (PRINCE2 kap. 19 og ITIL Service Operation s. 229). Der er ikke ligefrem modsætning mellem de to begreber, men de forstås ofte lidt forskelligt i udvikling og drift.

PRINCE2 og CMMI

Nu bliver det værre: De henvender sig jo begge til udviklingen. Så må man da vælge enten den ene eller den anden? Ikke?

Nej, selv om der er stort overlap i de processer, der omtales i PRINCE2 og CMMI, er det ikke helt de samme aspekter af arbejdet, de handler om.

Groft sagt handler PRINCE2 om **hvad**, der skal gøres medens CMMI stiller krav til **måden**, det udføres på.

F. eks. insisterer CMMI på, at man estimerer størrelsen på arbejdsprodukter (for senere at kunne bruge kvantitative data til estimering).

Ikke desto mindre er det sådan, at hvis man for alvor bruger PRINCE2, er man godt på vej til at opnå CMMI level 2.



ITIL og CMMI

Umiddelbart vil de fleste nok mene, at de to ting intet har med hinanden at gøre, men sådan er det bare ikke mere. I februar 2009 kom CMMI for Services version 1.2. (CMMI SVC)

<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/09.reports/09tr001.html>

Mange af processerne er de samme MMI for Development, men der er en del nye i modellen., som f. eks.:

- Capacity and Availability Management
- Causal Analysis and Resolution
- Incident Resolution and Prevention
- Service Continuity
- Service Delivery
- Service System Development
- Service System Transition

CMMI SVC refererer eksplicit til ITIL og er bygget til at passe som hånd i handske med ITIL..

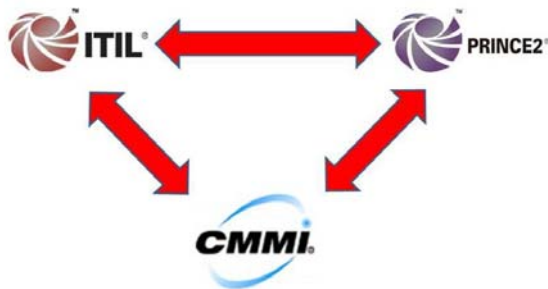
Her er det endnu mere tydeligt end med PRINCE2, at tilgangen er en anden.

ITIL er en klassisk procesbeskrivelse med tasks, input og output, men der står ikke meget om, hvilke krav, man skal stille til processen, for ar den kan være moden.

Prøv f. eks at læse ITIL Service Support kap. 5.

Prøv derpå at kigge lidt på PA'er fra CMMI:

(Fig. 1.)



Dansk IT's anbefalinger til statslige IT-projekter (forts.)

- SG 1 Prepare for Incident Resolution and Prevention**
 - SP 1.1 Establish an Approach to Incident Resolution and Prevention**
 - SP 1.2 Establish an Incident Management System**
- SG 2 Identify, Control, and Address Incidents**
 - SP 2.1 Identify and Record Incidents**
 - SP 2.2 Analyze Incident Data**
 - SP 2.3 Apply Workarounds to Selected Incidents**
 - SP 2.4 Address Underlying Causes of Selected Incidents**
 - SP 2.5 Monitor the Status of Incidents to Closure**
 - SP 2.6 Communicate the Status of Incidents**
- SG 3 Define Approaches to Address Selected Incidents**
 - SP 3.1 Analyze Selected Incident Data**
 - SP 3.2 Plan Actions to Address Underlying Causes of Selected Incidents**
 - SP 3.3 Establish Workarounds for Selected Incidents**

Fig 1. Specific Practices for Goal 1

Ser vi på den første af dem (**Establish Approach**) har den følgende Subpractices: (Fig 2)

- Subpractices**
1. Define criteria for determining what an incident is.
 2. Define categories for incidents and criteria for determining which categories an incident belongs to.
 3. Describe how responsibility for processing incidents is assigned and transferred.
 4. Identify one or more mechanisms that customers and end users can use to report incidents.
 5. Define methods and secure tools to use for incident management.
 6. Describe how to notify all relevant customers and end users who may be affected by a reported incident.
 7. Define criteria for determining severity and priority levels and categories of actions and responses to be taken based on severity and priority levels.
 8. Identify requirements on the amount of time defined for the resolution of incidents in the service agreement.
 9. Document criteria that define when an incident should be closed.

Fig. 2. Subpractices for SP1

For Subpractice 3 (**Responsibility**) finders der så følgende kommentarer: (Fig. 3.)

- The description may include the following:*
- *Who is responsible for addressing underlying causes of incidents*
 - *Who is responsible for monitoring and tracking the status of incidents*
 - *Who is responsible for tracking the progress of actions related to incidents*
 - *Escalation procedures*
 - *How responsibility for all of these elements is assigned and transferred*

Generic Practises

Der, hvor det rigtig bliver interessant, er når vi begynder at se på de kriterier, der gælder for **alle** processer (Generic Practices)

Det drejer sig om de Practices, der er vist i Fig. 4.

Kig f. eks på GP 2.9:
Objectively evaluate adherence of the process against its process description, standards, and procedures, and address noncompliance.

Det betyder, at nogen skal se efter, hvordan en incident bliver håndteret og afgøre, om processen bliver fulgt. Er det ikke tilfældet, skal de, der ikke har fulgt processen have det påtalt og hvis de ikke forstår budskabet, skal sagen eskaleres, indtil man finder en chef, der kan gøre det forståeligt for dem.

Det står der ikke ret meget om i ITEL



Dansk IT's anbefalinger til statslige IT-projekter (forts.)

GG 2 Institutionalize a Managed Process

The process is institutionalized as a managed process.

GP 2.1 Establish an Organizational Policy

Establish and maintain an organizational policy for planning and performing the process.

GP 2.2 Plan the Process

Establish and maintain the plan for performing the process.

GP 2.3 Provide Resources

Provide adequate resources for performing the process, developing the work products, and providing the services of the process.

GP 2.4 Assign Responsibility

Assign responsibility and authority for performing the process, developing the work products, and providing the services of the process.

GP 2.5 Train People

Train the people performing or supporting the process as needed.

GP 2.6 Manage Configurations

Place designated work products of the process under appropriate levels of control.

GP 2.7 Identify and Involve Relevant Stakeholders

Identify and involve the relevant stakeholders of the process as planned.

GP 2.8 Monitor and Control the Process

Monitor and control the process against the plan for performing the process and take appropriate corrective action.

GP 2.9 Objectively Evaluate Adherence

Objectively evaluate adherence of the process against its process description, standards, and procedures, and address noncompliance.

GP 2.10 Review Status with Higher Level Management

Review the activities, status, and results of the process with higher level management and resolve issues.

Fig. 4. Generic Practices for Level 2

Examples of measures and work products used in monitoring and controlling include the following:

- *Capacity, performance, and availability data that signal potential service incidents*
- *Number of service incidents received*
- *Lead time for resolving service incidents compared to the lead times defined in the service level agreement*
- *Number of transfers between support groups before a service incident is resolved*
- *Schedule for implementing an action proposal to prevent a class of service incidents from reoccurring*

Fig. 5. Eksempler for GP 2.8 for IRP

CMMI, ITIL og PRINCE2: Kan de sammen? (forts.)

(Fortsat fra side 4)

Tilsvarende er der uddybninger for hver af processerne i forhold til hver Generic Practice.

Og så er der lige alt det andet....

Så er der en anden del af CMMI SVC, som er en overvejelse værd for driftsafdelingen.

Jeg tænker på alle de processer, der ikke er specifikke for CMMI SVC, men som er fælles for flere CMMI'er.

Det er f. eks processerne for Projektplanlægning og Projektopfølgning.

Hørte jeg nogen tænke: "Jamen de har da ikke noget med drift at gøre. De passer overhovedet ikke til mig!"

Jeg vil påstå, at der er lige så komplekse projekter i driften som i udviklingen.

Der er mindre usikkerhed om, hvad de indebærer (f. eks. releaseskift), men konsekvenserne af selv en lille forsinkelse kan være ret så brutale.

Prøv det!

Om ikke andet, så download CMMI SVC og læs de relevante afsnit, når I opdaterer jeres processer. Det vil helt sikkert lønne sig.



Gengivelse, fordeling og kopiering tilladt med kildeangivelse.

Telefon: 20 11 40 74

E-mail: pof@pof.dk

Firmaadresse:

Østervangsvej 2

8400 Ebeltoft

Besøg

www.pof.dk

Hvad kan jeg hjælpe jer med?

- Ønsker I at opnå en bedre udviklingsproces?
- Står I overfor at skulle gennemføre omfattende ændringer?
- Ønsker I at få bedre overblik over jeres effektivitet?
- Er der et projekt, der er kommet i farezonen?
- Er der noget i jeres organisation, der bare ikke fungerer?
- Står I foran vanskelige forhandlinger?

Så kan jeg nok bidrage til løsningen.

Hvis du ikke ønsker at modtage dette nyhedsbrev, så send mig blot en e-mail på pof@pof.dk, eller ring til mig på 20 11 40 74..