



It-tilsynet

Bilag 2

It-tilsynets fremgangsmåde i undersøgelsen af ICE
8. juni 2021

Undersøgelsen grundlag

- It-tilsynets undersøgelse er baseret på 241 skriftlige dokumenter, udarbejdet af Skatteforvaltningen, Skatteministeriets departement og eksterne interessenter, herunder fx Statens It-råd og de relevante leverandører til ICE.
- It-tilsynet har som supplement gennemført 100 interviews og haft løbende dialog med nøglepersoner på området fra Skatteforvaltningen, Skatteministeriets departement, Statens It-råd, Ekspertudvalget og de centrale leverandører til ICE.



It-tilsynet



It-tilsynets kriterier for et veldrevet it-program

- ✓ Dedikeret og erfaren styregruppe (maks. 5-8 deltagere) med forretning for bordenden som hovedansvarlig for færdig løsning (inkl. tid og økonomi). Styregruppen har beslutningsmandat og eksekveringskraft.
- ✓ Dedikeret og erfarent ledelseshold ift. udvikling af forretnings- og it-programmer med ledelsesbeslutningskraft og klare mandater – både i forretning og it-organisation.
- ✓ Stærk tværgående solutionsledelse, der styrer leverancer, tværgående afhængigheder, arkitektur, metode, kritisk vej og fremdrift.
- ✓ Ledelsesspænd på max 15-20 årsværk (inkl. evt. eksterne konsulenter). Adskillelse af personale- og leveranceansvar.
- ✓ Erfarne kompetencer og modne metoder inden for alle discipliner – både forretning, lovmedholdelighed, it-udvikling, it-drift, it- og datasikkerhed, contract management, organisatorisk implementering. Faglige fyrtårne, lav medarbejderomsætning og høj arbejdsglæde.
- ✓ Klart forretningssscope (plangrundlag/målbillede) med vedtaget lovgrundlag i god tid forud for udvikling. Stringent og disciplineret ændringsproces med synliggørelse af konsekvens ift. tid og økonomi. Kompetent forretningsansvarlig (business owner) med klart mandat til at signe af på scope i et nødvendigt tempo
- ✓ Klart styringsgrundlag (projektbeskrivelse, PID, PPD og business-case) med modne styringsværktøjer. Gevinstplan, risikostyring, økonomistyring, scopestyring – og fremdriftsrapportering. Konsolideret releaseplan, hvor milepæle og fremdrift skal følges meget tæt. Kritisk vej skal altid være synlig for alle i programmet, og der skal følges ledelsesmæssigt tæt op. Tæt risikomitigering af væsentlige risici på alle niveauer i programmet.
- ✓ Klar arkitektur – forretnings-, løsnings- og it-arkitektur. Klar beskrivelse af nonfunktionelle krav (it-sikkerhed, datasikkerhed). Klar beskrivelse af data og integrationer.
- ✓ Modne teknologivalg (platforme, kodesprog), som er markedstandard, og hvor man ikke er "first mover" (egenudvikling eller via underleverandør).
- ✓ Klare aftaler med og tæt styring af underleverandører (leverandør af delkomponenter til løsning) og konsulenter.
- ✓ Plan for efterfølgende drift af løsning og kompetencer til at implementere eller drive via outsourcingpartner.
- ✓ Strategi og implementeringskraft ift. organisatorisk implementering i forretningen og hos slutbrugerne. Klar presse- og kommunikationsplan.



It-tilsynets syv fokusområder

Plangrundlag, scope, business case, tidsplaner, releaseplaner, estimering.

Programstyring, programledelse, projektorganisering, governance og rapportering (risikostyring, gevinster, fremdriftsrapportering, økonomistyring).

Forretningsløsning, scopenedbrydning og –afklaring, lovjusteringer, lovmedholdelighed, automatiseringsgrad, administrationsgrundlag og instrukser.

It-teknisk løsning, arkitektur, teknologivalg, integrationer, data, release-deployment, driftsstyring, it-sikkerhed, informationssikkerhed, non-funktionelle krav.

It-udvikling, kodning, kvalitetssikring og test, leverandørsamarbejde og –styring.

Organisatorisk implementering, uddannelse, superbrugere, tilpasning af arbejdsprocesser, driftsstyring, slutbrugerdialog og interessenthåndtering (i VURDST, SANST og SKTST).

Organisatoriske kompetencer, kompetencer i programmet, ledelse, kultur, samarbejde m. styrelser/DEP.

08-06-2021



It-tilsynet