



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