



It-tilsynet

Bilag 3

It-tilsynets konklusioner fra undersøgelsen af ICE

8. juni 2021

Konklusion - It-tilsynets vurdering af ICE (ejerboliger)

1

Der er mange gode elementer at bygge videre på fremadrettet

- It-tilsynet konstaterer, at der er mange gode elementer at bygge videre på. It-tilsynet konstaterer, at der med release 3.0 er manuelt idriftsat en release (ca. 80.000 prøvevurderinger af ejerboliger), hvor slutbrugerne er tilfredse, og sagsbehandlere i Vurderingsstyrelsen finder systemet intuitivt og let at anvende.
- It-tilsynet er pt. ikke stødt på forhold, som gør det umuligt at levere en produktionsklar applikation for ejerboliger, som kan it-driftes og organisatorisk implementeres i fagstyrelser.
- Det konstateres, at der på de fleste områder er udviklet konkret funktionalitet med forskellig færdiggørelsesgrad, som med fordel kan anvendes i en samlet løsning. Bla. er der udviklet en beregningsmodel for ejerboliger, suppleret med geografisk information om beliggenhed og referenceejendomme (GIS-funktionalitet).

2

Faseopdelt udsendelsesplan skal planlægges, så ICE-programmet ikke forsinkes

- It-tilsynet vurderer det fornuftigt med en faseopdelt udsendelsesplan med en afgrænset mængde af simple boliger i første fase for at høste erfaringer.
- Udsendelsesplan skal planlægges, så det ikke forsinkes ICE-programmet.
- It-tilsynet har ikke haft lejlighed til at trykprøve programmets udsendelsesplan og -metode i tilstrækkelig grad. Det vil blive gennemført, når der foreligger et tilstrækkelig detaljeret grundlag til efterprøvelse

3

Der er samlet set tale om et program med høj risiko for forsinkelser og fordyrelser, men det vurderes at kunne håndteres

- Håndtering af den høje risiko kræver stram risikostyring og -mitigering.
- Det er It-tilsynets vurdering, at den nødvendige teknologiske, kulturelle, styrings- og ledelsesmæssige transformation af ICE-programmet ikke kan gennemføres af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen alene.
- Der er behov for ekstern bistand til at løse afgrænsede opgaver.

4

Tidsplan og estimeret økonomi er realistisk under forudsætning af klar ledelse, stram risikostyring og -mitigering, fokus på beslutningskraft og ekstern hjælp med leverandøransvar

- It-tilsynet konstaterer, at tidsplan af 12. maj 2021 er optimeret, og estimatet er væsentlig reduceret i forhold til tidligere udkast, bl.a. baseret på indarbejdelse af It-tilsynets anbefalinger om en yderligere anvendelse af en minimumsløsningsstilgang (MVP), en mere effektiv organisation, færre konsulenter og at effekten fra en mere automatiseret og produktionsklar it-plattform er indregnet.
- It-tilsynet vurderer, at den fremlagte tidsplan og estimerede økonomi er realistisk under forudsætning af, at der fokuseres på at fastholde og tilføre de nødvendige kompetencer, der skal til for at gennemføre et komplekst it-program med store udfordringer.
- Programledelsen skal have et klart mandat og skal tage ansvar for at gennemføre den nødvendige "turn around", samt have mod til at foretage radikale tilpasninger. Desuden er der behov for tættere samarbejde med og opbakning til programledelsen fra fagstyrelser, departement og ledelsen i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.
- It-tilsynet er af den opfattelse, at den nødvendige teknologiske, kulturelle samt styrings- og ledelsesmæssige transformation af programmet ikke vil kunne gennemføres af UFST alene. Der er behov for ekstern bistand fra eksisterende leverandører under leverandøransvar til at løse afgrænsede opgaver og behov for at tilføre yderligere kompetencer og erfaringer indenfor ledelse, it-faglig viden og erfaring med at gennemføre så stort og komplekst et program.

Tidsplan, estimat og risikopoljer er over markedsniveau med muligheder for forbedring

- It-tilsynet konstaterer, at niveauet for estimatet er højt ift. markedsniveau. Det kan optimeres. Der er fortsat store risikotillæg og risikopoljer, der kan reduceres, hvis programledelsen, fagstyrelser og departementet arbejder aktivt og fokuseret med risikostyring. Et fortsat arbejde med at forbedre teknologiplatformen kan forbedre leverancehastigheden og parallelisere aktiviteter i tidsplanen yderligere.
- Kravene til løsningen er ikke detaljerede efter release 5.0, hvorfor et fortsat fokus på MVP-tilgang forventeligt kan reducere estimatet. Det vurderes også, at et mere tydeligt ansvar, eksekveringskraft og fokus på økonomi og ændringsstyring kan reducere estimatet.
- It-tilsynet anerkender, at der er begrænsende faktorer ift. optimering. Herunder kan nævnes den til dels umodne organisation ift. store programmer og muligheden for at tiltrække relevante og erfarne kompetencer. Der er komplicerede regler fx varianter indenfor ejerboliger, og der er opbygget en kompliceret it-arkitektur, der kræver en høj grad af tværgående koordinering af leverancer og forankring af it-tekniske ændringer.

It-tilsynets anbefalinger ift. ICE (1/4)

1. Klare mandater, ny tilgang til ledelse med en mere enkel og effektiv organisation

- It-tilsynet anbefaler, at der gennemføres en "turn around" i tilgangen til programmet med gennemførelse af nødvendige, radikale ændringer.
- Der er brug for markant mere ledelsesmæssig beslutnings- og eksekveringskraft på alle ledelsesniveauer i et nødvendigt tempo for at sikre fremdrift i leverancer.
- Mellemlederne i programmet har for stort ansvar ift. både at være personaleledere og leveranceansvarlig ift. kompetencer og erfaring
- ICE er en selvstyrende, agil organisation uden en samlet koordinering og uden fokus på kritisk vej og fremdrift i leverancer.
- It-tilsynet anbefaler en markant simplificering af programmets organisering og en radikal ny tilgang til ledelse, hvor der er fokus på ansvar, klare mandater, eksekvering og fremdrift.

2. Der skal snarest etableres en automatiseret og produktionsklar it-plattform, og udarbejdes plan for kritisk vej og kritiske leverancer

- Det er pt. den største udfordring er at få skabt en automatiseret og produktionsklar it-plattform, der både kan afvikle den samlede applikation, og hvor der kan udvikles og iværksættes nye releases i den nødvendige lovgivnings-og forretningsmæssige takt.
- It-tilsynet anbefaler, at der fokuseres på fremdrift i leverancer, herunder stram styring af kritisk vej og kritiske leverancer. Særlige taskforces (teknik, arkitektur, løsning) skal sikre styring af beslutninger samt sikre eksekvering og fremdrift
- Der bør skabes et konsolideret overblik over teknisk mulige optimeringer og deres kritikalitet.
- Der bør sættes fokus på samlet arkitekturoverblik, udpeges ansvarlig for data på tværs af ICE, ligesom viden om data i højere grad bør udnyttes til planlægning af releases.
- Det anbefales, at der etableres et entydigt ansvar for IT-drift og -vedligehold, ligesom der skal udpeges ansvarlige for at implementere nonfunktionelle krav.

It-tilsynets anbefalinger ift. ICE (2/4)

3. Samarbejdet mellem departement, fagstyrelser og UFST bør styrkes, og fagstyrelserne bør tage et større ansvar

- Der har manglet en tilstrækkelig ansvarstagen fra fagstyrelserne ift. den forretningsmæssige løsning, herunder ift. at sikre en minimumsløsning (MVP-tilgang) og den tilhørende administrative løsning.
- Fagstyrelserne (med en ansvarlig fagstyrelse for bordenden) bør påtage sig et større ansvar for styring af scope, herunder bør fagstyrelserne sikre lovmedholdelighed, en mere effektiv ændringsstyring og etablering af evt. manuelle administrative løsninger.
- Fagstyrelserne bør desuden sikre, at der etableres en robust forretningsmæssig udsendelsesplan for vurderinger af ejerboliger, som indeholder både ICE og projektet til implementering af boligforliget fra 2017 (BF17). VURDST bør sætte sig i spidsen for at sikre gennemførelsen af udsendelsesplanen.
- It-tilsynet anbefaler, at udsendelsesplanen overvåges meget nøje af en særlig taskforce med klare mandater og med VURDST som hovedansvarlig. Taskforcen skal have repræsentanter fra VURDST, DEP, SKTST og UFST. Særligt første fase af udsendelsesplanen, som planlægges gennemført "semiautomatisk" skal planlægges og overvåges nøje, så der sikres korrekt samspil med en automatiseret it-plattform. Herudover skal borgerreaktioner overvåges, så læring kan indarbejdes. Udsendelsesplanens tilrettelæggelse må ikke forstyrre ICE-programmets kritiske vej.

4. Der er behov for mere ekstern bistand med leverandøransvar til afgrænsede opgaver. Der bør tilføres kompetencer og erfaring med store og komplekse it-programmer

- It-tilsynet vurderer, at delopgaver i højere grad bør outsources, fremfor løftes af indkøbte konsulenter. Såfremt eksisterende, eksterne leverandører tager ansvar for afgrænsede leverancer, vil det forventeligt føre til yderligere optimering i både tidsplan og økonomi, idet programmet tilføres nødvendig faglig ekspertise og yderligere eksekveringskraft.
- It-tilsynet anbefaler en ændring i den eksterne bistand således, at eksisterende, centrale leverandører i højere grad tager et ledelsesmæssigt og leverancemæssigt forpligtende ansvar for udviklingen indenfor afgrænsede, økonomiske rammer.
- Den eksterne ekspertise bør forpligtende indgå i den samlede styring af programmet sammen med den interne programledelse og med det nødvendige ledelsesmandat.

It-tilsynets anbefalinger ift. ICE (3/4)

5. Begræns konsulenter, styrk leverandørstyring og løs kompetenceflaskehalse

- Der er mange konsulenter i programmet som driver unødvendige omkostninger. It-tilsynet anbefaler, at der ryddes op i programmets mange tilknyttede eksterne, individuelle ressourcer.
- De mange enkelte konsulenter arbejder ikke under samlet styring, og der sikres ikke tilstrækkeligt fokus på effektivitet og omkostningsstyring. Leverandørstyringen skal fremover styrkes betydeligt - både ift. leverancer og økonomi.
- Kammeradvokatens rolle i programmet er uklar (de er både rådgiver og godkender) og der er ingen styring efter væsentlighed og risiko.
- It-tilsynet anser det for muligt, at Kammeradvokatens deltagelse og store økonomiske belastning af programmet kan reduceres betragteligt.
- It-tilsynet anbefaler, at Vurderingsstyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen fremadrettet selv opbygger juridisk ekspertise og er ansvarlig for lovmedholdelighed inden for egen fagområde.
- It-tilsynet konstaterer, at der er kompetenceflaskehalse i programmet, særligt inden for de it-tekniske områder. De bør løses snarest, så det ikke forsinker programmet.

6. Styringsgrundlag og mere effektive styringsværktøjer er nødvendig

- Styringsdokumenter, herunder konsolideret styringsgrundlag (businesscase, gevinstrealiseringsplan, tidsplan og estimat), samlet løsnings- og arkitekturoverblik, plan for kritisk vej, samlet releaseplan, fremdriftsrapportering, økonomirapportering og risikorapportering, eksisterer ikke i tilstrækkelig grad.
- De tilgængelige styringsværktøjer er ikke præcise nok og der mangler både erfarne kompetencer indenfor styring samt ledelsesmæssig anvendelse af styringsværktøjer. Det betyder, at der ikke styres effektivt på et opdateret grundlag, at estimater ikke er retvisende, og at der ikke kan sættes ind med korrektioner i tide ift. især de store omkostningsdrivere, væsentlige risici og skred i tidsplanen.
- It-tilsynet anbefaler, at der snarest etableres de nødvendige effektive rapporterings- og styringsværktøjer inkl. forbedring af anvendt estimeringsmodel og metode til brug for ledelsen i programmet, som kan understøtte effektiv programstyring.

It-tilsynets anbefalinger ift. ICE (4/4)

7. Der skal sikres en enkel borgerrejse

- Den samlede borgerrejse synes kompleks for borgeren, og der udestår en mere detaljeret planlægning af borgerrejsen på tværs af fagstyrelserne.
- De konkret besluttede minimumsimplementeringer (MVP) og de afledte konsekvenser for den manuelle håndtering på tværs af styrelser synes ikke fuldt belyst eller planlagt håndteret.
- It-tilsynet anbefaler, at styrelserne i fællesskab (med den ansvarlig styrelse for bordenden) sikrer gode og entydige, tværgående processer.
- Den samlede borgerrejse bør fastlægges ud fra en klar og målrettet adfærdskommunikation, og fagstyrelserne bør gennemgå og tilrettelægge borgerrejser på tværs, fx for klagebehandling.



08-06-2021



It-tilsynet