

## Notat

17. januar 2023

Kontor: It-tilsynets sekretariat

Initialer: KS/GFM

## It-tilsynets undersøgelse af ICE-programmets releaseplan 2022/23

Implementeringscenter Ejendom (ICE-programmet) har i efteråret 2022 leveret - og skal i 2023 levere - en række kritiske delleverancer vedr. ejerboliger med tilhørende udsendelse af ejendomsvurderinger. ICE-programmet er i skrivende stund ved at revidere den interne releaseplan, hvilket har givet anledning til, at It-tilsynet i 4. kvartal 2022 har gennemført en undersøgelse med det formål at efterse programmets releaseplan for ejerboligvurderinger ved at afdække programmets nuværende status, aktuelle risici og ledelsesmæssige tiltag for at kunne realisere programmets målsætninger. Som en del af undersøgelsen er der fulgt op på It-tilsynets tidligere anbefalinger fra juni 2021.

Udsendelsesplanen for 2023 er under replanlægning, hvorfor It-tilsynet ikke har haft mulighed for at vurdere denne.

### *Vurdering*

ICE-programmet er blevet mere robust siden It-tilsynets undersøgelse i juni 2021. Langt hovedparten af It-tilsynets anbefalinger er implementeret eller er ved at blive det. Til trods herfor er der fortsat tale om et program med generel høj risiko, hvilket dog ikke er usædvanligt for et program af denne størrelsesorden og med høj kompleksitet.

Siden It-tilsynets undersøgelse i juni 2021 har ICE-programmet blandt andet etableret en bedre fremdriftsrapportering, som giver programmets styregruppe bedre overblik og handlemuligheder ved fx at sammenstille aktuell fremdrift og økonomi ift. det planlagte. It-tilsynet observerer i programmets styregruppemateriale fra november 2022, at der er godkendt et forventet mindre forbrug i 2022. Programmet forventer pt., at totaløkonomien overholdes, og at der ikke trækkes på risikopuljen.

It-tilsynet konstaterer, at der i programmet har været forsinkelser i den interne releaseplan, som nødvendiggør genplanlægning af de resterende releases. ICE-programmet har hertil oplyst, at forsinkelserne skyldes fejlrettelser i applikationerne, udfordringer med test og en stor afhængighed af få centrale medarbejdere i programmet.

It-tilsynet vurderer, at programmets seneste udkast til releaseplan er udfordret grundet risikoen for forsinkelse, såfremt risici indtræffer, eller uforudsete hændelser opstår. It-tilsynet anser det for afgørende, at releaseplanen er tilstrækkelig robust til at kunne håndtere denne risiko for at undgå senere justeringer og evt. forsinkelser. Skatteforvaltningen anbefales at

mitigere disse risici ved 1) at forbedre organiseringen og tilgangen til kravstillelse og test yderligere, 2) mere konsekvent at prioritere tid samt 3) at øge fokus på at forbedre den udfordrede bemandsituation, så afhængigheden til nøglepersoner reduceres.

It-tilsynet har på baggrund af undersøgelsen elleve anbefalinger, som kan opsummeres under følgende overskrifter:

- Udsendelses- og releaseplanen skal tage højde for risici og uforudsete hændelser
- Priorité leverancer til BF17 (forliget Tryghed om boligbeskatningen), generel leverancesikkerhed og at komme i mål til tiden
- Krav skal læses tidligere for at planlægge releases med større sikkerhed
- Testområdet skal genopbygges, tilføres ledelseskraft og effektiviseres
- Der skal fokuseres på de to igangværende tekniske ændringer i platformen.

It-tilsynets elleve anbefalinger er følgende:

*Udsendelses- og releaseplanen skal tage højde for risici og uforudsete hændelser*

1. **At programmet genbesøger releaseplanen for at indarbejde tilstrækkelig tid til at håndtere risici og uforudsete hændelser.** Anbefalingen skyldes, at der ikke er indlagt tilstrækkelige tidsmæssige buffere i udkastet til releaseplanen, hvorfor større udfordringer og uforudsete hændelser med stor sandsynlighed ikke ville kunne håndteres i planen. Skatteforvaltningen oplyser, at der er indlagt en tidsperiode, fra en release er planlagt idriftsat, til at Vurderingsstyrelsen kan ibrugtage releasen.

Releaseplanen er baseret på tidsestimater, som bliver bedre og bedre, men som historisk har været for optimistiske, hvilket har medført forsinkelser. Årsager hertil har bl.a. været et større behov for oprydning af teknisk gæld og fejlrettelser i applikationer end estimeret, ligesom det forudsatte løsningsdesign har været nødvendigt at justere. Disse årsager kan fortsat forekomme.

*Priorité leverancer til BF17, generel leverancesikkerhed og at komme i mål til tiden*

2. **At programmet allokerer den nødvendige bemanning til at løfte leverancerne til BF17, og leveranceansvaret herfor placeres på tværs af ejendomsområdet.** Anbefalingen skyldes, at ICE-programmet skal bidrage med en leverance til Forskudsopgørelsen 2024, som udgør en kritisk milepæl på ejendomsområdet, og som er afgørende for at kunne implementere boligskatteforliget. Leverancen vil kræve et tæt samarbejde på tværs af ejendomsområdet, men i ICE-programmet er BF17-leverancen bemanded med knappe ressourcer.
3. **At programmet udskyder forretningsmæssige og tekniske ændringer, der ikke er absolut nødvendige, og som medfører genplanlægning.** Anbefalingen skyldes, at der skal planlægges efter at opnå en tilstand, hvor det er muligt at prioritere aktiviteter i releaseplanen tidligere. Der er ikke en klar overordnet prioritering af fx tid, som

sikrer, at der i alle led søges minimale løsninger og en vurdering af, om et givent krav er nødvendigt nu, eller om det kan udskydes.

- 4. At programledelsen dedikerer ledelseskraft til at fastlægge leverancer og fastholde fremdrift på releases.** Anbefalingen skyldes, at der ikke har været tilstrækkeligt ledelsesmæssigt fokus i alle ledelseslag på løbende at prioritere og eksekvere tiltag, der kan give bedre forudsætninger for at skabe en mere robust og forudsigelig releaseplan.

Nøglemedarbejdere og ledelseskrafter er ikke tilstrækkelig tilgængelige ift. at løse problemer og sikre fremdrift. I en længere periode har programledelsen selv brugt ekstraordinær ledelseskraft på at sikre fremdrift i de enkelte releases og kan derved risikere at blive flaskehals og arbejdsmæssigt overbelastet.

- 5. At programledelsen sikrer mitigering af det forventede periodevise arbejdspress hos nøglepersoner og på kritiske funktionsområder.** Anbefalingen skyldes, at der fortsat er stor afhængighed af nogle få interne nøglemedarbejdere i programmet, at der er udfordringer med at fastholde og rekruttere de nødvendige it-kompetencer, og at trivsel generelt er udfordret bl.a. pga. langvarigt og højt arbejdspress. Programledelsen har fokus på trivsel, men ingen konkrete planer for at supplere nøgleressourcer og dermed imødegå evt. stigende personaleomsætning.

*Krav skal læses tidligere for at planlægge releases med større sikkerhed*

- 6. At programmet fremrykker deadlines for kravstillelse for at give bedre tid til at planlægge, udvikle og teste releases.** Anbefalingen skyldes, at kravstillelse og -godkendelse samt løsningsbeskrivelser ikke har været færdiggjort før igangsætning af PI-forløb. Det skaber usikkerhed om forudsætningerne for releaseplanen, hvorfor forretningsmæssige krav og løsningsbeskrivelser mv. fremadrettet bør færdiggøres tidligere.
- 7. At Vurderingsstyrelsen fastlægger og låser minimumskravene til den forretningsmæssige løsning indenfor fastaftalte deadlines.** Anbefalingen skyldes, at kravprocessen er langstrakt fra forretningsmæssige krav til den overordnede løsning beskrives, til acceptkriterier er defineret til brug for den senere udvikling, test og godkendelse. Beslutninger om, hvilke krav der er strengt nødvendige for at sikre en fungerende løsning, tager lang tid. Der er ikke en overordnet prioritering af tid, som sikrer, at der i alle led søges minimumsløsninger, hvilket udfordrer planlægning af releaseplanen.

*Testområdet skal genopbygges, tilføres ledelseskraft og effektiviseres*

- 8. At programledelsen sikrer genopbygning af testorganisationen ved at tilføre ledelseskraft og foretage nødvendige effektiviseringer af testforløbet.** Anbefalingen skyldes, at testorganisationen har været udfordret ift. at håndtere vanskelige testvilkår med mange fejlrettelser og ændringer til løsningen. Programledelsen har i en

periode måtte træde tæt på for at sikre eksekvering og fremdrift. Centrale dele af testorganisationen er pt. påvirket af forløbet.

9. **At programmet fokuserer på at forenkle og ensrette testtilgangen på tværs af teams.** Anbefalingen skyldes, at ICE-programmet har haft udfordringer med at igangsætte test (tidlig test, integrationstest og automatiseret test) til tiden samt gennemføre hurtige fejlrettelser. Teststrategien revideres, og programmet har igangsat forenklende og optimerende tiltag, og den tekniske test forventes fremadrettet at være mindre kompleks. Men den fulde effekt af effektiviseringstiltagene er endnu ikke realiseret.
10. **At programmet afsøger muligheder for at fremrykke kritiske testaktiviteter.** Anbefalingen skyldes, at kritiske aktiviteter startes sent, herunder fx udarbejdelse af brugeracceptkrav, testcases til tværgående test og opbygningen af testmiljøer.

*Der skal fokuseres på de to igangværende tekniske ændringer i platformen*

11. **At programmet fastholder fokus på at nå i mål med de to tekniske ændringer til DSV og WorkZone.** Anbefalingen skyldes, at systemarkitekturen ud fra den fremlagte dokumentation synes at være tilstrækkelig teknisk robust. Der er kun to væsentlige tekniske ændringer, som skal færdiggøres for at nå i mål med de igangværende forbedringer. Begge ændringer planlægges løst i første kvartal 2023.

Det bemærkes, at It-tilsynet som supplement til anbefalingerne er kommet med forslag til, hvordan de kan imødekommes.



## Skatteministeriets opfølgende handlinger på It-tilsynets anbefalinger vedr. udviklingen af ejendomsvurderingssystemet pr. januar 2023

### Skatteministeriet tager rapportens observationer og anbefalinger til efterretning.

Skatteministeriet er overordnet enig i It-tilsynets anbefalinger og har igangsat/vil igangsætte initiativer, som bidrager til at indfri anbefalingerne rejst af It-tilsynet. I det følgende er opsummeret Skatteministeriets opfølgende handlinger.

ID	Anbefaling	Initiativ
1	Det anbefales, at programmet genbesøger releaseplanen for at indarbejde tilstrækkelig tid til at håndtere risici og uforudsete hændelser.	Releaseplanen for 2023 er blevet genbesøgt og godkendt af ICE's styregruppe d. 22. december 2023. Planen indeholder mindre og flere releases. Herudover indlægges ifm. hver releases i alt 6 ugers buffer mhp. at sikre tilstrækkelig med tid til at håndtere fejl mv.
2	Det anbefales, at programmet allokerer den nødvendige bemanding til at løfte leverancerne til BF17, og at leveranceansvaret herfor placeres på tværs af ejendomsområdet.	Der er etableret en tværgående taskforce på direktorniveau for at sikre nødvendig fremdrift og kvalitet i leverance af foreløbige 2022- og 2023-vurderinger, herunder tæt opfølgning på ICE's leverancer hertil. Vurderingsstyrelsen er formand for taskforcen, som anbefalet af ITTI, ligesom der er tilført flere ressourcer til området.
3	Det anbefales, at programmet udskylder forretningsmæssige og tekniske ændringer, der ikke er absolut nødvendige, og som medfører replanlægning.	Der er igangsat tiltag herfor og ledelsesmæssigt fokus på, at der kun foretages absolut nødvendige forretningsmæssige og tekniske ændringer i allerede udviklet funktionalitet.
4	Det anbefales, at programledelsen dedikerer ledelseskraft til at fastlægge leverancer og fastholde fremdrift på releases.	Dette er allerede et stort fokusområde for ICE. Programmet vil herudover blive styrket med yderligere ledelsesressourcer til styring af leverancer og opfølgning på fremdrift.
5	Det anbefales, at programledelsen mitigerer det forventede periodevise arbejdspress hos nøglepersoner og på kritiske funktionsområder.	Programmet tilfører ressourcer de steder i programmet, hvor der opleves et stort arbejdspress, og hvor proaktiv planlægning ikke kan dæmme op for arbejdsmængden. Desuden arbejdes der med kapacitetsstyring og fleksibel ressourceanvendelse mellem teams for at reducere spidsbelastninger.

ID	Anbefaling	Initiativ
6	Det anbefales, at programmet fremrykker deadlines for kravstillelse for at give bedre tid til at planlægge, udvikle og teste releases.	Løsningsbeskrivelser for funktionalitet til 2023 færdiggøres i januar og februar 2023. Der etableres en opdateret proces for kravstillelse, herunder at planer for fremtidig kravstillelse godkendes af ICE's styregruppe.
7	Det anbefales, at Vurderingsstyrelsen fastlægger og låser minimumskravene til den forretningsmæssige løsning indenfor fast aftalte deadlines.	Krav godkendes på KC-niveau i Vurderingsstyrelsen forud for endelig godkendelse i godkendelsesforum. Vurderingsstyrelsen stiller de nødvendige forretningskompetencer til rådighed, og ICE stiller de nødvendige Business Analyst og tekniske kompetencer til rådighed, så overholdelse af tidsplanen sikres.
8	Det anbefales, at programledelsen genopbygger testorganisationen ved at tilføre ledelseskraft og foretage nødvendige effektiviseringer af testforløb.	Der er tilført yderligere ledelseskraft til området, ligesom der er taget initiativer, der sikrer en mere effektiv og strategisk tilgang til test, herunder en mere målrettet inddragelse af Vurderingsstyrelsen.
9	Det anbefales, at programmet fokuserer på at forenkle og ensrette testtilgang på tværs af teams.	Der er øget fokus på test i teams, herunder på oplæring.
10	Det anbefales, at programmet afsøger muligheder for at fremrykke kritiske testaktiviteter.	Der er etableret et nyt PI-hjul, hvor der er etableret gates for opsætning af miljøer og forberedelse af test, herunder test analyse og skrivning af konkrete test cases, parallelt med udvikling.
11	Det anbefales, at programmet fastholder fokus på at nå i mål med de to tekniske ændringer til DSV og Workzone.	ICE fastholder allerede det store fokus på opgaven.