



**SKAT**

# **Erfaringer med gennemførelse af store IT-projekter**

Fagdirektør Thomas Monefeldt,  
Udvikling og Forenklingsstyrelsen  
Skatteministeriet

# Indhold

- Introduktion til ImplementeringsCenter for Inddrivelse (ICI)
- Det kontraktuelle samarbejdssetup med leverandører
- Erfaringer

# Introduktion og opstart af udviklingsprogrammet ImplementeringsCenter for Inddrivelse

- I efteråret 2015 blev det besluttet at standse al automatisk inddrivelse via EFI og DMI, samt påbegynde nedlukningen af systemerne over en årrække
- Oktober 2016 etablerede Skatteministeriet et nyt Implementeringscenter for Inddrivelse (ICI), der har fået til opgave at udvikle et nyt IT-inddrivelsessystem. Den nye inddrivelsesløsning baseres på et standardsystem
- For at undgå samme kompleksitet og leverandørafhængighed som ved EFI/DMI, opbygges det nye inddrivelsessystem i en række releases. Release 1 blev udviklet af én leverandør, øvrige releases konkurrenceudsættes på en rammeaftale
- Programmet består i dag af ca. 300 medarbejdere, heraf ca. 200 eksterne konsulenter, der samarbejder om både udvikling, analyse og onboarding af fordringshavere



## Overordnet mål:

Genoprette tilliden til inddrivelsen af offentlig gæld ved at skabe en lovlig, ordentlig og effektiv inddrivelse



## Tidsramme:

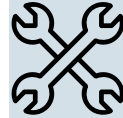
November 2015 – ultimo 2019  
*Udvikling afsluttes i 2018*

# Programmet er midt i udviklingen af Release 3, der vil muliggøre understøttelse af alle processer i inddrivelsen



## Status for udvikling af nyt inddrivelsessystem

- Programmet er midt i udvikling af release 3 ud af i alt 4 større releases
- Systemets første 2 releases og første del af release 3 er i drift, og der pågår dermed allerede inddrivelse via det nye system
- Danmarks Radio er systemets første fordringshaver, øvrige fordringshavere onboardes efter sommeren 2018
- Den fulde release 3 er klar sommer 2018 og herefter vil systemet understøtte alle inddrivelseskridt
- Det samlede system overtages fuldt ud af Gældsstyrelsen i løbet af 2018



## Øvrige aktiviteter relateret til udviklingen

- Oprydning af gamle fordringer og konvertering
- Onboarding af fordringshavere
- Lovforenklingstiltag
- Onboarding af sagsbehandlere i det nye system
- Opbygning af ny organisation i Gældsstyrelsen og implementering af nye processer

# Forskellig strategi for valg af leverandørsetup – Release 1

Release 1 blev udviklet af én leverandør under fast pris og fast scope

**Udvikling**  
Netcompany

Management konsulenter  
Accenture, Deloitte

Juridisk bistand  
Kammeradvokaten

- Kontrakten blev udbudt som en konkurrencepræget dialog på en K03-tilpasset kontrakt
- På basis af de foreløbige tilbud, blev 3 leverandører inviteret til at deltage i dialogen, hvor de tilbudte løsninger blev præsenteret under en Proof of Technology-fase.
- Efter det endelige tilbud blev kontrakten i september 2016 tildelt til Netcompany.
- Kontrakten omfattede levering af en platform og Release 1 af inddrivelsessystemet og mulighed for senere at bestille 'Selvstændige Opgaver' om udvikling indenfor beskrevne områder, samt vedligeholdelse af platformen, Release 1 og de efterfølgende 'Selvstændige Opgaver', der blev udført af Netcompany.
- Endelig indeholdt kontrakten en forpligtelse til support og drift af hele inddrivelsessystemet – også de efterfølgende releases og andre dele, der ville blive udviklet af andre leverandører.

# Forskellig strategi for valg af leverandørsetup – Release 2-4

## Release 2-4 udvikles af flere leverandører under timepris

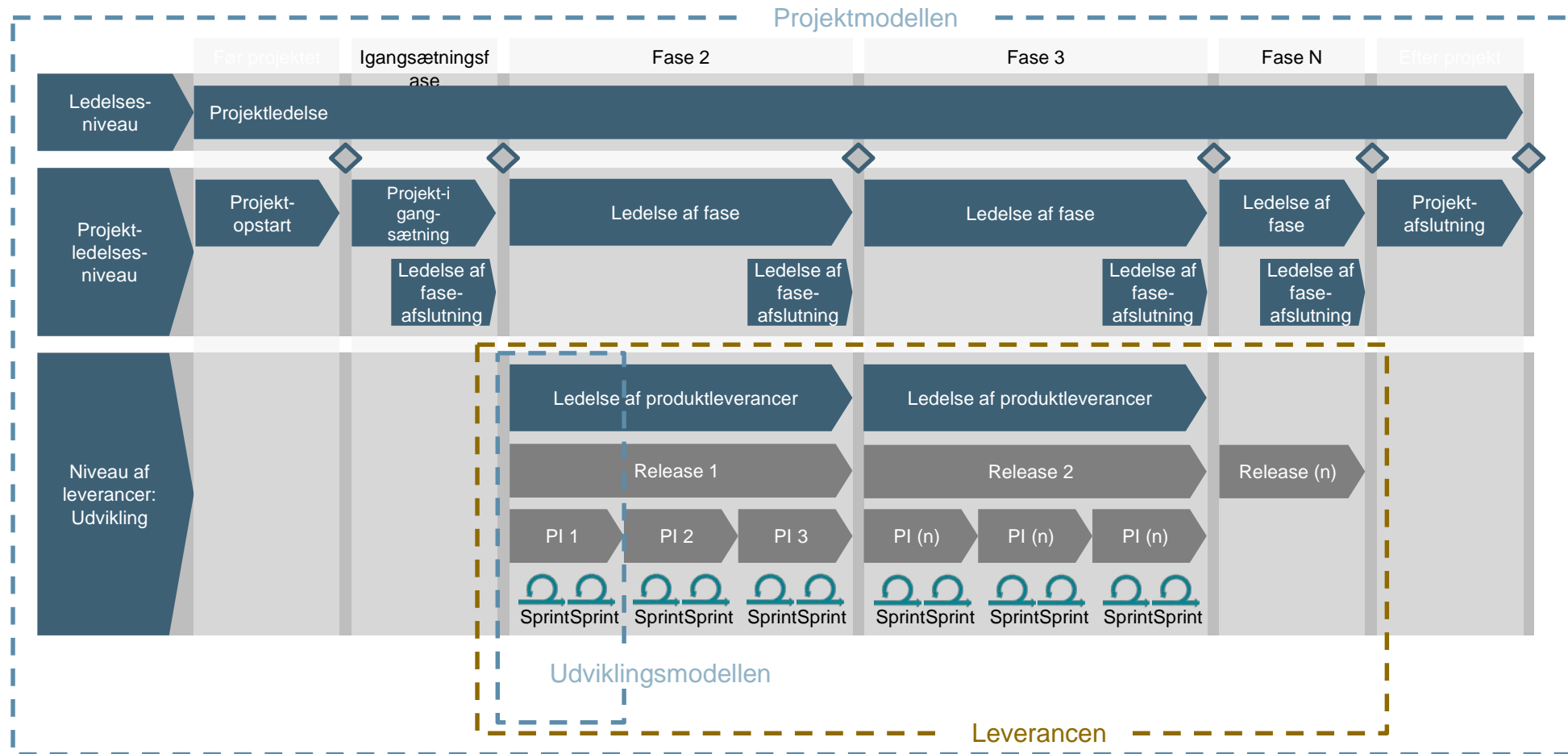
**Udvikling fra flere leverandører**  
Netcompany, Visma, CGI

Management konsulenter  
Accenture, Deloitte

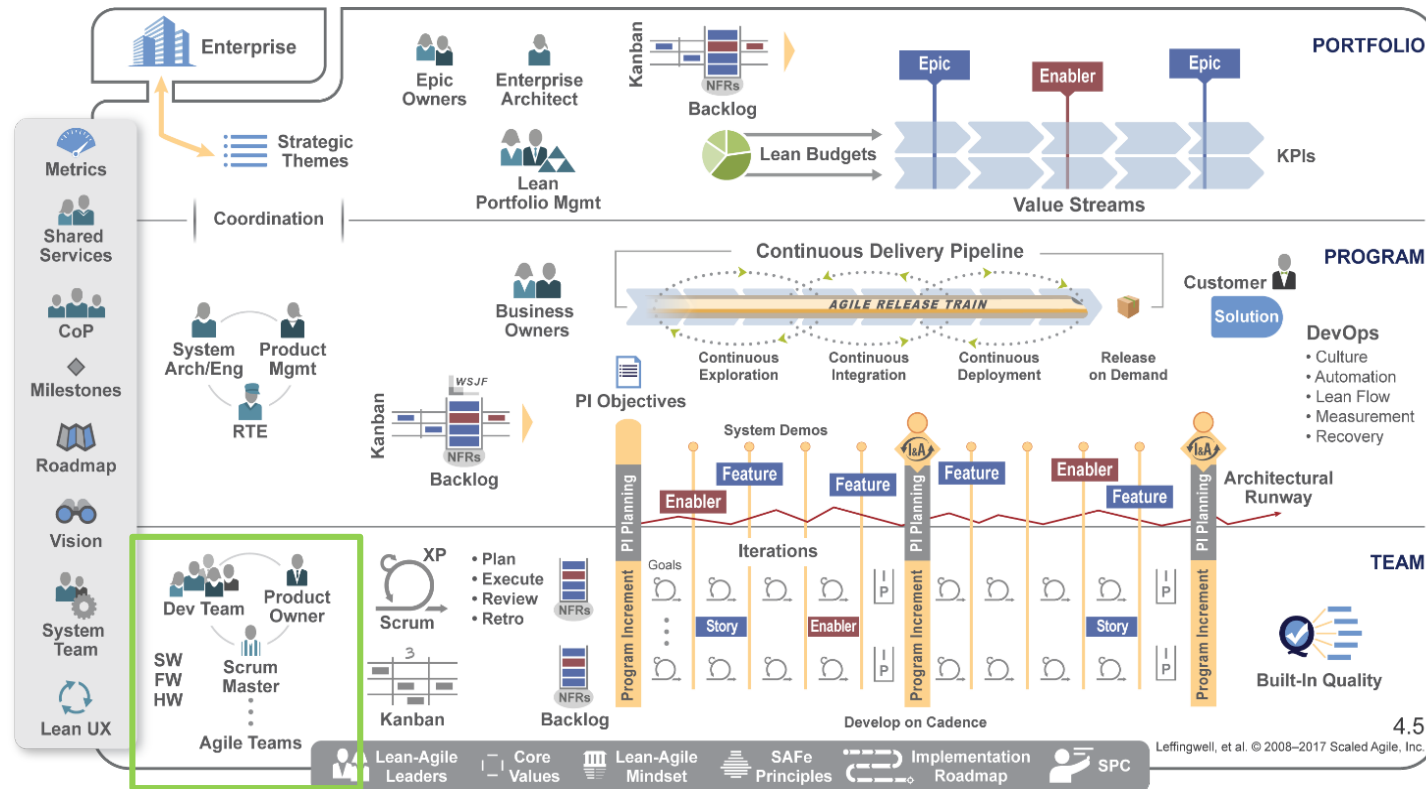
Juridisk bistand  
Kammeradvokaten

- For at undgå leverandørafhængighed blev der i april 2017 indgået en rammeaftale om udvikling af inddrivelsessystemet med 3 leverandører. Udbuddet blev gennemført som et begrænset EU-udbud.
- De prækvalificerede skulle udvikle en case, der skulle afleveres som en del af tilbuddet.
- Efter indlevering af tilbud skulle tilbudsgiverne – på hver deres dag, deltage i en code-camp af en dags varighed. Denne code-camp indgik i vurderingen af tilbuddet.
- Release 2 blev gennemført som en kombination af miniudbud på den nye rammeaftale og selvstændige opgaver, der blev tildelt til Netcompany på basis af kontakten om bl.a. release 1.
- Release 3 med videre bliver gennemført som miniudbud på den nye rammeaftale.
- Miniudbuddene vedrører konsulenter med bestemte kvalifikationer, aftalerne vedrører således en indsatsforpligtelse og ikke leveranceforpligtelse.
- Konsulenterne arbejder på ICIs kodedatabase under ICI instruktionsbeføjelser og i blandede full stack-teams.

# ICIs projekt model – fra klassisk PRINCE 2 til Agil udvikling



# Efter release 1 blev SAFe implementeret som rammeværk til understøttelse af programmets udviklingsmetode



Fullstack teams






Rammeværket SAFe sikrer koordinering i teams, mellem teams og helt op til ledelsesniveau. Arkitektur, forretning og processer er sammen om ét mål.

- Ledelsen beslutter målet - det overordnede "scope" for hvert 'PI'.
- Teams definerer selv tilgang til scope og 'commiter' sig til udvikling og mål i et 'PI' – udviklingsforløb. På denne måde er teams selvstående enheder



# Udviklingsarbejdet organiseret under fullstack teams

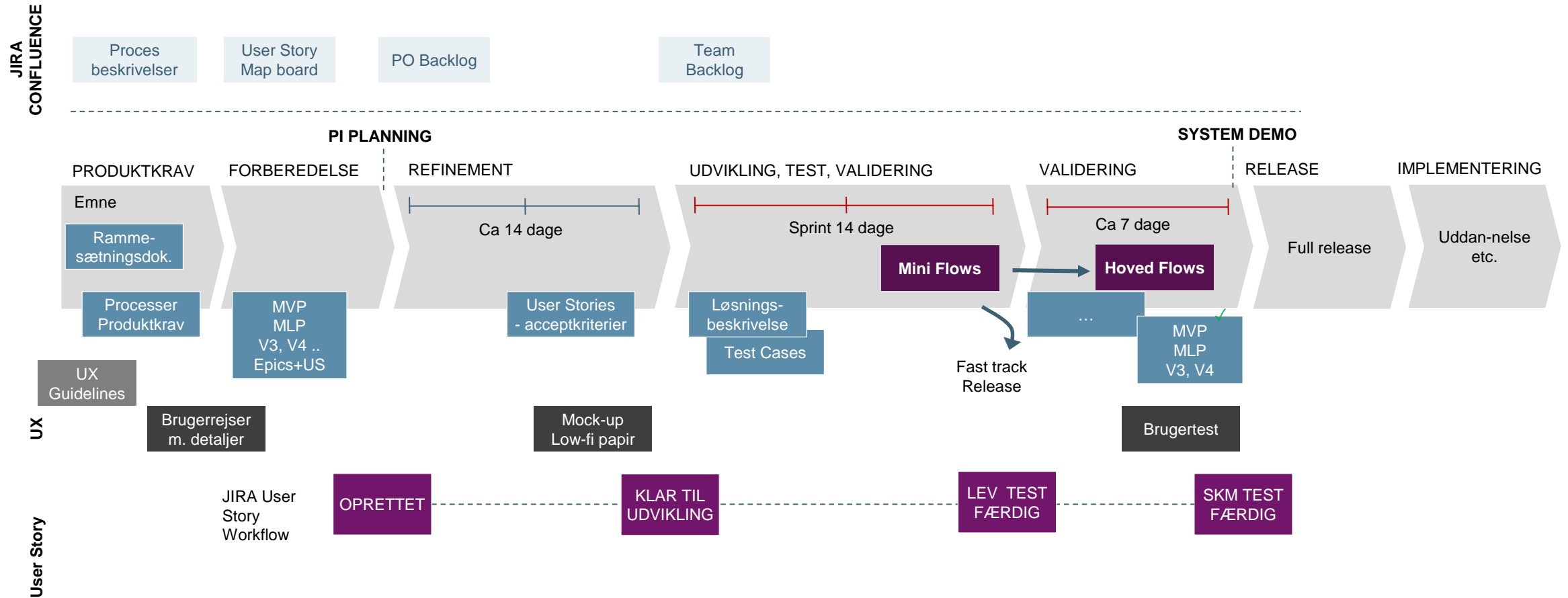
Fullstack teams består af både interne medarbejdere og flere leverandører på tværs af faggrupper

		Faggruppe								
		PRODUCT OWNER	RTE	REFINEMENT	BA	SKAT	UX	UDVIKLER	TEST	KA
Team	 Team Ironman	PO – Ann-Sofie	SM	R	BA	SKAT	UX	U	T	KA
	 Team Harry Potter	PO - Mia	SM	R	BA	SKAT	UX	U	T	KA
	 Team Lego	PO - Jakob	SM	R	BA	SKAT	UX	U	T	KA
	 Team Woody	PO - Allan	SM	R	BA	SKAT	UX	U	T	KA
	 Team Captain America	PO - Casper	SM	R	BA	SKAT	UX	U	T	KA

Gevinsten ved fullstack teams er forøget indblik i leverandørernes opgaver, samt effektiviseret samarbejde på tværs af leverandører og interne faggrupper

- Teams sidder fysisk sammen og alle kender målet
- Koordinering er mere sikker, da der er færre overleveringer
- Vi kommer hurtigere fremad – f.eks. kan en business analyst løbende godkende test af udvikling

# Procesoverblik for produktkrav, refinement, udvikling, test og validering



# Erfaringer med leverandørsetup og arbejdsmetode

## Release 1

Fast pris og fast scope

- Mange overleveringer
- Ikke transparens imellem leverandørens og andre faggruppers processer
- Ikke særlig agilt

## Release 2 - 4

Timepris og kun fast scope for hvert PI

- Vi har den tid vi har, i hvert PI. Heri prioriteres opgaver og løsninger
- Prioriteringer i udvikling kan justeres løbende for at understøtte forretningens behov
- Løbende fokus på produktivitet