

Årlig redegørelse 2025



Tilsyn med Skatteforvaltningens it-område

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Om It-tilsynet	4
It-tilsynets opgaver	4
Hvornår er It-tilsynet en succes?	5
It-tilsynets tilgang til undersøgelserne	5
Undersøgelsesernes faser	6
Undersøgelsesernes grundlag	6
De syv fokusområder	7
Uafhængighed og habilitet	7
Om medlemmerne	8
It-tilsynets medlemmer	8
Forbedringer og udfordringer	9
Status på implementeringen af It-tilsynets anbefalinger	9
Forbedringer	9
Udfordringer	10
Statistik over årets afgivne anbefalinger	13
Årets undersøgelser	14
It-drift	14
Ejendomsvurdering	15
Legacy	16
SAP migrering	17
Gældsområdet	18
ViDA	18
Data- og analyseområdet	19
Informationssikkerhed	20
Opfølgninger	21
Whistleblowerordning	24
Forventninger til 2026	25
Bilag 1	26

Indledning

Velkommen til It-tilsynets årlige redegørelse

I 2020 vedtog Folketinget at oprette et uafhængigt it-tilsyn bestående af medlemmer fra det offentlige og det private erhvervsliv. Formålet er at føre tilsyn med, understøtte og styrke Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift. I første afsnit kan du læse mere om It-tilsynets medlemmer, vores arbejde og rammerne herfor.

It-tilsynets årlige redegørelse er en offentlig beretning til skatteministeren, som kan danne grundlag for drøftelser med Folketinget og derved bidrage til at styrke den parlamentariske kontrol af området.

It-tilsynet ønsker vi med redegørelsen at bidrage til at skabe et aktuelt og klart billede af forbedringer og udfordringer på it-området med udgangspunkt i vores erfaringer fra året der gik. I andet afsnit kan du derfor læse om de generelle forbedringer og udfordringer, It-tilsynet ser på Skatteforvaltningens it-område.

It-tilsynet gennemførte i løbet af året otte undersøgelser samt fire udtalelser til Folketingets Finansudvalg og foretog opfølgninger på seks tidligere undersøgelser fra 2021-24. Du kan læse mere om dem i tredje afsnit, hvor du også finder It-tilsynets forventninger til 2026.

God læselyst!

Lilian Mogensen

Formand for It-tilsynet

Om It-tilsynet

Regeringen offentliggjorde i efteråret 2019 resultatet af et kasseefftersyn af kritiske udviklingsopgaver i Skatteforvaltningen. Eftersynet viste, at arbejdet med at genoprette problemområderne i Skatteforvaltningen ville blive langvarigt, omfattende og ressourcekrævende.

Regeringen vurderede på den baggrund, at der var brug for en stærkere styring og kontrol med Skatteforvaltningens it-område. Derfor blev der etableret et uafhængigt tilsynsorgan, Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område (It-tilsynet), som skal understøtte en styrket parlamentarisk kontrol med Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift. Dette sker blandt andet gennem vurderingen af projektplaner, budgetter og tidsplaner, med et tværgående fokus på den samlede projektportefølje.

It-tilsynet blev af Folketinget etableret ved lov i 2020 (jf. lov nr. 2187 af 29/12/20) og blev etableret som myndighed den 1. januar 2021.

It-tilsynets opgaver

Skatteforvaltningen udvikler, driver og vedligeholder kontinuerligt nye og eksisterende it-systemer, som understøtter, at skatter og afgifter kan betales korrekt og til tiden. Hvis it-projekterne bliver forsinkede eller udfordrede, har det store konsekvenser for finansieringen af den offentlige sektor, for berørte borgere og virksomheder samt for medarbejderne i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet følger derfor udviklingen og driften af Skatteforvaltningens it-område og rådgiver Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil. It-tilsynet bidrager derigennem blandt andet til, at Skatteforvaltningen kan sikre en bedre styring af it-projekterne, så de kan indfri de forventede mål, færdiggøres til tiden og inden for budgettet.

I praksis sker dette igennem rådgivning og via målrettede undersøgelser, hvor der føres tilsyn. It-tilsynet kobler teori med praktisk erfaring for at hjælpe projekterne til at finde konkrete løsninger på deres udfordringer, så projekterne lykkes og skaber værdi.

Ydermere behandler It-tilsynet indberetninger, der modtages i whistleblowerordningen for Skatteforvaltningen og omhandler it-området. Det sikrer, at ansatte og tidligere ansatte i Skatteforvaltningen samt hos Skatteministeriets samarbejdspartnere får mulighed for at ytre sig om alvorlige fejl eller alvorlige uregelmæssigheder forbundet med it-driften eller it-udviklingen af Skatteforvaltningens it-område.

It-tilsynet er oprettet som en selvstændig myndighed og udøver sine funktioner i fuld uafhængighed og med en årlig bevilling i 2025 på 11,1 mio. kr.

Hvornår er It-tilsynet en succes?

It-tilsynet arbejder ud fra et princip om at bidrage til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-porteføljen og herved understøtte, at man opnår kontrol og styrket tillid til den danske skatteforvaltning. Ydermere tilstræber It-tilsynet at bidrage med værdifuld rådgivning samt indsigt i rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, så beslutningsgrundlaget for fremtidige teknologiske investeringer på skatteområdet bliver robust.

It-tilsynets succeskriterier

It-tilsynet anses for en succes, når følgende er opfyldt:

- It-tilsynet understøtter, at Skatteforvaltningen effektivt kan udføre sine vigtige samfunds-mæssige opgaver
- It-tilsynet medvirker til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at bidrage til aktiv risikostyring og rådgive om tidlig håndtering af væsentlige risici i program- og projekt-forløb.
- Skatteforvaltningens it-udviklingsprogrammer og -projekter oplever It-tilsynets rådgivning som værdifuld og synes, at den bidrager til at sikre succesfuld gennemførelse.
- It-tilsynet bidrager til at sikre stabil, sikker og omkostningseffektiv it-drift, vedligehold og videreudvikling til understøttelse af forretningsprocesser med henblik på at sikre en korrekt, effektiv og sikker opkrævning af skatter og afgifter.
- It-tilsynet fører tilsyn og rådgiver på transparent vis via åben dialog og med respekt for de involverede parter.
- It-tilsynet bidrager med indsigt og viden til dialogen med eksterne interessenter om rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, hvilket styrker beslutningsgrundlaget for bevillinger til teknologiinvesteringer.
- It-tilsynet inddrager i videst muligt omfang eksterne perspektiver og erfaringer fra komplekse it-porteføljer og it-udviklingsprocesser.

It-tilsynets lovfastsatte opgaver

It-tilsynet arbejder for opfyldelsen af sit formål på følgende måde:

- Ved at følge driften og udviklingen af Skatteforvaltningens it-område og rådgive Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil.
- Ved at bistå ved behandlingen af Skatteforvaltningens it-projekter og it-systemstyring i Statens It-råd.
- Ved at afgive udtalelser om forenkling af eksisterende og kommende regulering på skatteområdet med henblik på at reducere kompleksitet og nedbringe risici for Skatteforvaltningens it-område.
- Ved at behandle indberetninger om alvorlige fejl i og alvorlige uregelmæssigheder forbundet med driften og udviklingen af Skatteforvaltningens it-område, som It-tilsynet modtager fra whistleblowerordninger.

For yderligere oplysninger om baggrunden for It-tilsynets virksomhed henvises til Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

It-tilsynets tilgang til undersøgelserne

It-tilsynet kan af egen drift eller efter anmodning fra skatteministeren tage emner op til undersøgelse. Det årlige arbejdsprogram offentliggøres i starten af året på It-tilsynets hjemmeside (itti.dk) i form af en tilsynsplan, som er afstemt med Skatteministeriet for at sikre, at It-tilsynet bidrager, hvor udfordringerne anses for at være størst.

Undersøgelserne gennemføres med udgangspunkt i materiale fra Skatteministeriets departement, Skatteforvaltningen og deres leverandører. Heril gennemføres interviews med

Følg-eller-forklar-anbefalinger

Skatteforvaltningen er forpligtet til at underrette It-tilsynet, hvis en anbefaling fra It-tilsynet ikke følges, og skal uden unødigt ophold forelægge sagen for skatteministeren, som underretter Folketingets Skatteudvalg, jf. Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

ledelsen og nøglepersoner i Skatteforvaltningen, de involverede leverandører samt eventuelt øvrige videnspersoner. It-tilsynet udtaler sig på denne baggrund om observationer og tilknyttede anbefalinger med forslag til implementering i en samlet rapport per undersøgelse, som oversendes til Skatteforvaltningen.

It-tilsynet følger gennem periodevise opfølgninger implementeringen af følg-eller-forklar-anbefalinger i Skatteforvaltningen og holder løbende dialogmøder med ledelsen. Hvis der opstår faresignaler, gennemføres en ny undersøgelse.

Rådgivning og undersøgelser gennemføres i en samarbejdende, åben, ærlig og konstruktiv dialog for at sikre størst mulig værdi til det videre arbejde i Skatteforvaltningen.

Undersøgelsesfaser

It-tilsynets undersøgelser er bygget op omkring tre faser: Planlægning, gennemførelse og afslutning:

- **Planlægning**
I denne fase træffes beslutning om undersøgelsens omfang. Der udarbejdes kommissorie, åbningsbrev, interviewplan og indhentes materiale til brug for undersøgelsen. Forløbet igangsættes på et åbningsmøde med Skatteministeriets departement og de involverede styrelser i Skatteforvaltningen.
- **Gennemførelse**
I denne fase udarbejdes observationer og anbefalinger ud fra det tilgængelige materiale og interviews af ledelsen, nøgled medarbejdere, de involverede leverandører og eksterne konsulenter på området. It-tilsynet fremlægger foreløbige observationer på et midtvejsmøde med Skatteministeriets departement og de involverede styrelser i Skatteforvaltningen for at få korrigeret eventuelle faktuelle fejl, inden anbefalinger udarbejdes. På baggrund af observationerne udarbejdes anbefalinger samt implementeringsforslag i en samlet rapport til Skatteforvaltningen.
- **Afslutning**
I denne fase overleverer It-tilsynet sine anbefalinger til Skatteministeriet departement og de involverede styrelser i Skatteforvaltningen på et afslutningsmøde. Skatteforvaltningen får i den forbindelse mulighed for at redegøre for Skatteforvaltningens foreløbige og videre arbejde med It-tilsynets anbefalinger, hvilket vedlægges It-tilsynet endelige rapport.

Undersøgelsesgrundlag

It-tilsynets anbefalinger og øvrige rådgivning tager udgangspunkt i It-tilsynets kriterier for et veldrevet it-projekt samt autoritative kilder som Statens it-projektmodel, Budgetvejledningen og anbefalingsbreve fra Statens It-råd m.fl.

Kriterierne for et veldrevet it-projekt er etableret på baggrund af medlemmernes egne erfaringer med it-udvikling samt best practice på it-området. Kriterierne for et veldrevet it-projekt fremgår af bilag 1.

It-tilsynet tilstræber at samarbejde med Skatteforvaltningens øvrige interessenter, som fx Statens It-råd og leverandører til Skatteforvaltningen. Samtidig indhenter It-tilsynet erfaringer fra private virksomheder og andre offentlige myndigheder, der også arbejder med store, komplekse it-projekter og -programmer.

De syv fokusområder

It-tilsynets undersøgelser bygges op om syv fokusområder med underliggende emner, hvorpå It-tilsynet registrerer sine observationer og anbefalinger. Disse fokusområder tjener til at sikre, at It-tilsynets anbefalinger forbliver målrettede, konkrete og håndterbare for Skatteforvaltningen.

It-tilsynets syv fokusområder for projekter og programmer

1. Plangrundlag

Scope, business case, tidsplaner, releaseplaner og estimering

2. Projektstyring

Projekt- og programledelse, projektorganisering, governance, risikostyring, gevinststyring, økonomistyring, fremdriftsstyring og afrapportering

3. Forretningsløsning

Nedbrydning og afklaring af scope, lovforenklinger, lovmedholdelighed, automatiseringsgrad, administrationsgrundlag og instrukser

4. Teknisk løsning

Arkitektur, teknologivalg, integrationer, data, deployment og release, driftsstyring, it-sikkerhed, informationssikkerhed og non-funktionelle krav

5. Udvikling

Kodning, kvalitetssikring, test, samt leverandørsamarbejde og -styring

6. Implementering

Uddannelse, superbrugere, tilpasning af arbejdsprocesser, driftsstyring, slutbrugerdialog, overlevering til driftsorganisation og interessenthåndtering

7. Kompetencer

Projektkompetencer, ledelse, kultur, samarbejde mellem styrelser og med departement

Uafhængighed og habilitet

It-tilsynets medlemmer udøver deres funktioner i fuld uafhængighed, jf. § 1, stk. 2 i Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

Forvaltningslovens bestemmelser om habilitet gælder for alle ansatte i sekretariatet og medlemmer i It-tilsynet, jf. § 10 i Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område. Det betyder, at medlemmerne af It-tilsynet og de ansatte i sekretariatet ikke må deltage i aktiviteter eller være til stede ved behandlingen af en sag, hvis den pågældende er inhabil efter forvaltningslovens § 3, jf. dog § 4.

It-tilsynets forretningsorden fastsætter processen for afklaring af spørgsmål om habilitet i It-tilsynet. Finder et medlem eller en ansat i sekretariatet at der foreligger forhold for den pågældende, der rejser spørgsmål om habilitet, skal denne inden sagens behandling i It-tilsynet redegøre for forholdet over for formanden. Det samlede It-tilsyn træffer derpå den endelige afgørelse af, om medlemmet eller den ansatte kan deltage i aktiviteten eller sagen. Den pågældende person deltager ikke i denne afgørelse.

Om medlemmerne

It-tilsynet består af fem medlemmer og et sekretariat.

Medlemmerne er personligt udpeget af skatteministeren og har mangeårig praktisk erfaring med gennemførelse af store komplekse it-projekter – både fra det offentlige og fra det private erhvervsliv. Skatteministeren udpeger medlemmerne for en periode på fire år med mulighed for genudnævnelse i yderligere fire år. Medlemmernes udnævnelse foregår forskudt for at sikre kontinuitet i It-tilsynet, når nye medlemmer skal udpeges.

Sekretariatet bidrager fagligt ved tilsyn og rådgivning, betjener medlemmerne, sagsbehandler indberetninger fra whistleblowerordningerne og håndterer de administrative forpligtelser som følger af, at It-tilsynet er en selvstændig myndighed.

It-tilsynets medlemmer



Lilian Mogensen
Formand



Lars Mathiesen
Medlem



Kurt Nørrisgaard
Medlem



Peter Trier Schleidt
Medlem



Stephen Alstrup
Medlem

Foto: Skatteministeriet. Du kan læse mere om medlemmerne på It-tilsynet hjemmeside: www.itt.dk.

Forbedringer og udfordringer

It-tilsynet undersøger it-programmer og -projekter, der oftest både er komplekse, har mange interessenter og berører forskellige fagområder, som organisatorisk går på tværs af flere af de syv styrelser i Skatteforvaltningen, fx ejendomsvurdering, boligbeskatning, told, SKAT-Ligning og gældsinddrivelse. It-tilsynet tager derfor altid udgangspunkt i det enkelte projekt og dets rammevilkår for at sikre, at der afgives konkrete anbefalinger, som hjælper programmerne og projekterne med at skabe værdi til aftalt kvalitet, tid og budget.

Som supplement hertil ser It-tilsynet på tværs af alle undersøgelserne for at afdække de generelle forbedringer og udfordringer, som It-tilsynet observerer i Skatteforvaltningen. De undersøgte programmer, projekter og områder udgør dog kun en mindre del af de mange it-aktiviteter, systemtilpasninger og driftsaktiviteter i Skatteforvaltningens it-portefølje, hvorfor nedenstående forbedringer og udfordringer alene gør sig gældende på de områder, It-tilsynet har undersøgt.

Status på implementeringen af It-tilsynets anbefalinger

It-tilsynet har i 2025 registeret fremdrift i implementeringen af anbefalingerne fra 2021 til og med 2025, da 75 pct. af alle anbefalinger nu er implementeret, som det ses i tabel 1.

Tabel 1. Status på It-tilsynets anbefalinger fra 2021-25

Status	2021	2022	2023	2024	2025	I alt
Oprettet	222	168	72	28	61	551
Lukket	215	145	41	12	0	413
Åbne	7	23	31	16	61	138
Lukket (%)	97	86	57	43	0	75

Kilde: It-tilsynet. Der tages forbehold for mindre afvigelser fra forrige år som følger af den justerede tilgang i It-tilsynets undersøgelser i 2022. Bemærk at en mindre andel af de åbne anbefalinger gælder i hele projektets løbetid og derfor ikke fremgår som lukket, selvom de evt. er imødekommet af Skatteforvaltningen.

Forbedringer

Koncernporteføljestyling

It-tilsynet har i 2025 observeret, at den overordnede koncernporteføljestyling er forbedret yderligere gennem større gennemsigtighed i udviklingsbehov, fremdrift i it-programmer og -projekter, tilstedeværelse af kompetencer og økonomiske ressourcer. Det koncernstrategiske porteføljeboard har opnået stor forbedring i transparens og status på den tværgående it-portefølje. Det giver et mere solidt grundlag for strategiske porteføljeprioriteringer og -opfølgning på tværs af Skatteministeriet. Der udestår dog fortsat en mere strategisk kobling mellem de forretningsmæssige visioner og behov, systemporteføljens sundhedstilstand, tilstedeværende kompetencer og økonomiske ressourcer, ledelsens risikoappetit og prioriteringer i porteføljen på kort og lang sigt inden for rammerne af flerårsaftalen om skattevæsenets økonomi i 2023-2027. Det vil fortsat være nødvendigt for det koncernstrategiske porteføljeboard generelt at sætte øget fokus på bidrag fra den samlede organisation til fremdrift i leverancer,

eksekvering samt mere effektiv udnyttelse af ressourcer i forhold til muligheder for optimering af it-udviklings- og driftsøkonomi.

Prioritering, minimumskrav, komplekse leverancer og styring

Fagstyrelserne og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen har i 2025 fortsat deres fælles fokus på at være afstemte om prioriteringer, minimumskrav til løsninger, tilgang til og styring af fremdrift i it-programmer og -projekter. Fagstyrelserne tager øget ansvar for præcisering af og afgrænsning til minimumskrav, stiller nødvendige kompetencer til rådighed og tager ansvar for brugertest og lovmedholdelighed. Mandater og roller i styregrupper er blevet mere entydige, men fagstyrelser kan med fordel træde mere i karakter i rollen som styregruppeformand og sikre øget fokus på forretningsbehov, borgerrejsen, fremdrift i leverancer, gevinster og økonomistyring.

It-tilsynet konstaterer, at Skatteforvaltningen i 2025 har leveret centrale og komplekse leverancer fra de store it-programmer inden for ejendomsvurderinger, boligskat, told og gældsområdet, selvom der fortsat kan konstateres forsinkelser i tids- og leveranceplaner. Der er opnået øget modenhed i Skatteforvaltningen i kraft af mere ledelsesmæssig opmærksomhed i styregrupperne på, via kvalitetsløft i styregruppematerialer, at sikre det nødvendige beslutningsgrundlag, de rette strategiske drøftelser og den rette risikovurdering og -styring. Styregrupperne har øget deres fokus på at forbedre fremdrift og eksekveringskraft via et øget fokus på forpligtende releaseplaner og nedbrydning i detaljerede milepælsplaner med fokus på kritisk vej. Der observeres også øget modenhed i leverandørstyring, ligesom der er øget topledelsesfokus på behov for proaktiv adfærd i forhold til tæt styring af it-leverandørerne ved udfordringer i estimater og leverancer.

Mindre leverancer med trinvis implementering

It-tilsynet konstaterer, at der fortsat er fokus på at få projekter og projektleverancer nedbrudt i mindre leverancer for at øge styrbarheden og fremme trinvis implementeringer. Dette er blandt andet konstateret på gældsområdet samt SKAT Ligning, hvor man har nedbrudt centrale leverancer effektivt, og generelt set opnået god fremdrift. Skatteforvaltningen er også blevet bedre til at anvende mindre pilotprojekter i analysefasen, som giver de nødvendige erfaringer forud for igangsætning af større komplekse leverancer. Anvendelse af standardløsninger er også blevet mere udbredt i løbet af 2025.

Sourcingstrategi og informationssikkerhed

It-tilsynet anerkender, at der i 2025 var tilvejebragt en sourcingstrategi for it-drift, at der var truffet beslutning om at overdrage it-drift til Statens IT samt at der var igangsat en implementering af et internationalt anerkendt rammeværk til styring af it-driftsudgifterne. It-tilsynet har desuden observeret øget og nødvendigt fokus på informationssikkerhedsområdet.

Forvaltningsanalyse af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen

It-tilsynet anerkender, at der i 2025 er gennemført en forvaltningsanalyse af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Analysen fokuserede på at: 1) Styrke transparens, effektivisering og målretning af ressourceanvendelse og prioriteringer i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. 2) Eftersyn af governance på it-området mhp. at optimere it-styring og styrke eksekveringskraften. It-tilsynet bidrog via interview til undersøgelsen. På baggrund af analysen, som var færdig medio 2025, blev der igangsat udarbejdelse af en handlingsplan med initiativer til igangsættelse.

Udfordringer

I lighed med tidligere år har It-tilsynet i 2025 identificeret områder, hvor Skatteforvaltningen fortsat har udfordringer med at sikre velfungerende og stabile it-løsninger og med at udvikle sig til en mere moden it-organisation, der i samarbejde med fagstyrelserne kan levere it-løsninger inden for fastlagte forretningskrav, tidsrammer og budgetter.

It-tilsynet konstaterer, at risikoniveauet fortsat er højt i de store og komplekse it-programmer og -projekter inden for ejendomsvurderinger, boligskat, told og samt opkrævnings- og

inddrivelsesområdet. Flere af dem er i deres afsluttende faser, og det er afgørende, at it-programmer og -projekter følges helt i mål via organisatorisk implementering og overlevering til stabil drift i fagstyrelserne og it-forvaltning og -drift.

Skatteforvaltningen har i 2025 via de store it-programmer og -projekter arbejdet på at nedbringe teknisk gæld og få afløst legacy-systemerne. It-tilsynet må dog konstatere, at der fortsat udestår en væsentlig indsats på Skattestyrelsens område inden for særligt personskatteområdet samt erhvervs- og selskabsområdet med at afvikle de centrale legacy-systemer, som fortsat anvendes og fastholder høj risiko.

Igennem årets undersøgelser og opfølgninger har It-tilsynet særligt observeret følgende væsentlige, tværgående udfordringer:

Leverancekultur i en mere moden og stabil organisation

Ledelsesmæssig og faglig erfaring samt kontinuitet er en forudsætning for en moden og dygtig it-organisation, der arbejder efter best practice. Det er essentielt, at Skatteforvaltningen sætter yderligere fokus på at arbejde i retning af at blive en mere moden og stabil organisation, der i nøgleroller kan tiltrække og fastholde ledelsesmæssig erfaring og høj faglighed i at kunne planlægge, drive og implementere store it-programmer og -projekter. I Udviklings- og Forenklingsstyrelsen er der i særlig grad brug for en mere stabil kerne af egne ansatte ledere og specialister med høj it-faglighed og erfaring i at gennemføre it-programmer, hvis organisationen skal være en mere moden it-organisation. Denne viden er p.t. indenfor specialister og projektledere i for høj grad forankret hos eksterne konsulenter. Der har i 2025 været flere justeringer i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, som har haft betydning for leverancer og nødvendige forbedringstiltag.

Skatteforvaltningen har fortsat væsentlige udfordringer med eksekveringskraft. For at understøtte en mere robust leverancekultur bør Skatteforvaltningen styrke det ledelsesmæssige fokus på eksekvering yderligere, både i styregrupper og i den daglige ledelse. Det forudsætter tydelig ansvarstagen, proaktiv styring og vedvarende fokus på fremdrift. Ledelsen skal sikre et solidt styringsgrundlag, som gør det muligt at gribe ind, hvis der kommer ændringer eller forsinkelse i leverancer, hvis økonomien afviger eller hvis risikoen øges.

Levetidsforlængelse og modernisering

Skatteforvaltningen er fortsat udfordret ift. at få intensiveret den nødvendige moderniseringsindsats af de kritiske legacy-systemer. Det gælder i særlig grad på Skattestyrelsens område inden for personskatteområder samt erhvervs- og selskabsskatteområdet. Der er foretaget en række analyser, ligesom der er indhentet internationale erfaringer med standardløsninger. Der er udarbejdet en overordnet moderniseringsstrategi og en række moderniseringsplaner, der er gennemført pilottest af forskellige standardløsninger, men der mangler fortsat en endelig godkendelse af moderniseringsstrategien på strategisk ledelsesniveau, ligesom de økonomiske rammer ikke er fastlagte. Der mangler også fortsat en mere detaljeret, fælles og eksekverbar plan med et flerårigt og væsentligt ambitionsniveau. Arbejdet med godkendelse og prioriteringer inden for moderniseringsstrategien pågår, men der er fortsat ikke en samlet køreplan med klare hegnspæle og prioriterede indsatsområder. Færdiggørelse af disse aktiviteter er afgørende for at understøtte det videre arbejde med at tilvejebringe et moderniseringsfundament, som tager udgangspunkt i standardløsninger.

It-tilsynet finder det kritisk, at moderniseringsindsatsen trækker ud, særligt set i lyset af, at der ikke er en solid vurdering af risici i forhold til levetid og sundhedstilstand i legacy-systemerne og muligheden for at nedbringe risici yderligere via de levetidsforlængende tiltag, som løbende gennemføres.

Projektstart, standardløsninger og markedspraksis

It-tilsynet har i 2025 sat særlig fokus på, at nye it-projekter kommer godt fra start, at der er et godt styringsgrundlag, at projekter gennemføres som mindre projekter eller som delprojekter og at der i estimering tages udgangspunkt i markedspraksis.

It-tilsynet vurderer, at der fortsat er brug for øget anvendelse af Proof of Concept (POC) af tilgængelige standardløsninger i analysefasen samt at der sættes yderligere fokus på at skære projekter ned i delprojekter eller mindre projekter.

Programmer og projekter bør endvidere i højere grad planlægges og gennemføres i overensstemmelse med markedsniveau for løsning og den økonomiske ramme. Der ses i dag en tendens til overestimering, hvilket medfører unødvendige omkostninger. Fremadrettet bør Skatteforvaltningen arbejde med en mere businesscase-orienteret tilgang, hvor estimeringsmetoder og ambitionsniveau justeres til projekternes faktiske behov. Der skal være mere fokus på effekt, værdi og omkostningsbevidsthed.

Økonomi- og risikostyring

It-tilsynet har i 2025 i flere undersøgelser konstateret, at der er brug for øget fokus på økonomi- og risikostyring undervejs i programmer og projekters leveranceforløb. It-tilsynet vurderer, at styregrupperne skal forsynes med bedre styringsmateriale i forhold til det samlede økonomiforbrug, leverancefremdrift og risici, således de har et mere retvisende og dækkende grundlag, hvorpå der kan træffes rettidige og informerede beslutninger om nødvendige justeringer undervejs.

Professionel leverandørstyring

En konsekvent leverandørstyring er central for at sikre, at økonomiske rammer overholdes, og at projekters samlede omkostninger forbliver transparente og kontrollerbare. Skatteforvaltningen har forbedret leverandørsamarbejde og -styring, men der er fortsat behov for, at der arbejdes målrettet på at styrke leverandørsamarbejdet gennem tydeligere involvering af det strategiske ledelsesniveau både i fagstyrelser og i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen via klare ansvarsrammer og forventningsafstemning. Der skal stilles klare krav til leverandørerne om at overholde deres kontraktlige forpligtelser. Samarbejdet skal bygge på et partnerskab.

Datadreven forvaltning via nye teknologier

Det kræver en betragtelig indsats, hvis man vil hente nye forretningsmuligheder og effektiviseringsgevinster ved brug af nye teknologier og kunstig intelligens. Skatteforvaltningen har på enkelte områder taget hul på dette arbejde, men organisationen er fortsat forholdsvis umoden. Derfor skal der et øget fokus på hurtigere at tilvejebringe det nødvendige tekniske fundament, de rette medarbejderkompetencer og de organisatoriske og lovgivningsmæssige rammer, for at opnå et niveau, der er på højde med sammenlignelige aktører og for at hente nødvendige gevinster. Arbejdet med kunstig intelligens og andre nye teknologier bør udgøre en strategisk hovedprioritet for en tidssvarende og effektiv forvaltning.

Sikker overgang til it-forvaltning og -drift

It-tilsynet har konstateret udfordringer med effektiv overlevering til it-forvaltning og -drift i flere it-programmer. Det er helt afgørende, at projekter afsluttes ordentligt inden de overleveres. Det indebærer en effektiv organisatorisk implementering (både i fagstyrelser og i it-organisationen) og at løsningerne er dokumenterede, stabile og klar til at blive understøttet i it-forvaltning og -drift. Det sikrer, at driften ikke belastes af uafklarede fejl, mangler eller uklarheder i ansvar efter overleveringen. Væsentlige dele af Skatteforvaltningens it-drift er overflyttet til Statens IT, som er ny driftsleverandør. Denne overgang skal følges tæt med fokus på ansvar, kvalitet og kontinuitet i leverancen.

Styrket informationssikkerhed

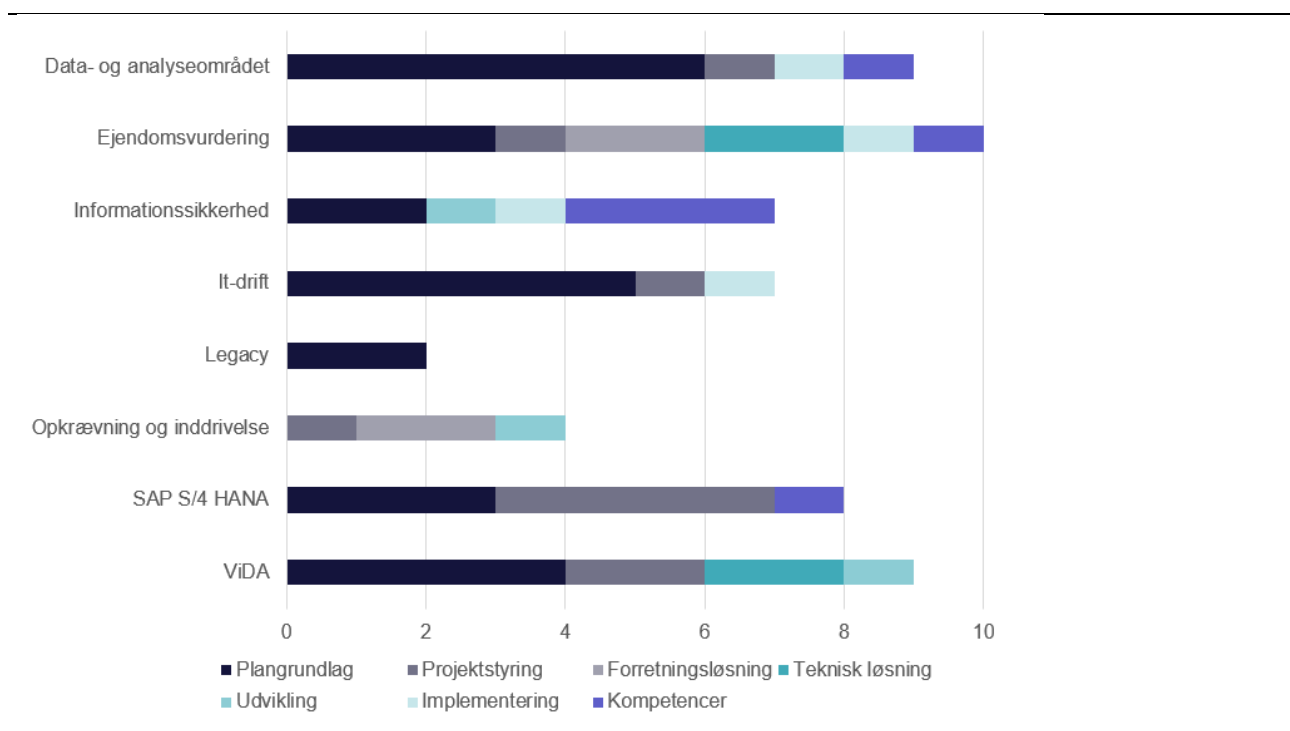
På grund af øget trusselsbillede i ny geopolitisk virkelighed er der brug for fokus på at styrke informationssikkerhed for at beskytte data, sikre drift og bevare tillid. Dette arbejde skal forankres ledelsesmæssigt, og kræver en mere effektiv tilrettelæggelse på tværs af koncernen.

Statistik over årets afgivne anbefalinger

Som det kan ses i nedenstående figurer 1-3, falder It-tilsynets anbefalinger særligt inden for fokusområderne Plangrundlag og Projektstyring, ligesom kompetencer også går igen. En indsats på de tre fokusområder vil sikre en mere moden organisation, der kan levere it-programmer og – projekter mere forudsigeligt inden for scope, tid og økonomi. Af figur 1 kan man for hver undersøgelse, der er gennemført i 2025, se antallet af anbefalinger fordelt på It-tilsynets syv fokusområder. Af figur 2 og 3 ses samme fordeling af anbefalinger på fokusområder, men aggregeret på tværs af undersøgelser for hhv. 2024 og 2025. Forskellene mellem fordelingen på fokusområder for de to år, skal ses i lyset af, at de underliggende undersøgelser ikke er direkte sammenlignelige og har forskelligt faglige fokus.

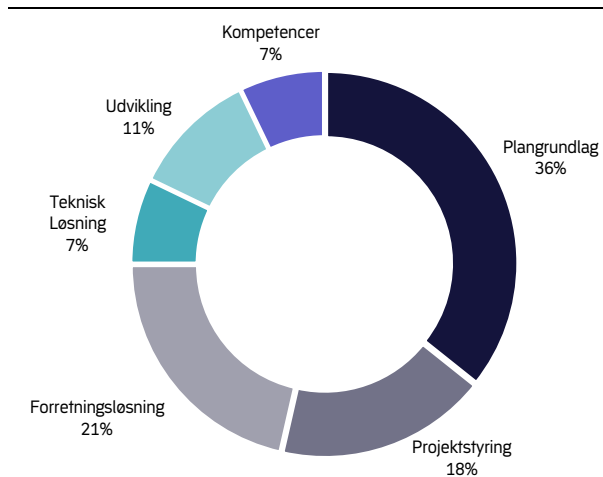
It-tilsynets syv fokusområder for programmer og projekter er beskrevet på side 6.

Figur 1. Anbefalinger per undersøgelse i 2025 fordelt på It-tilsynets syv fokusområder



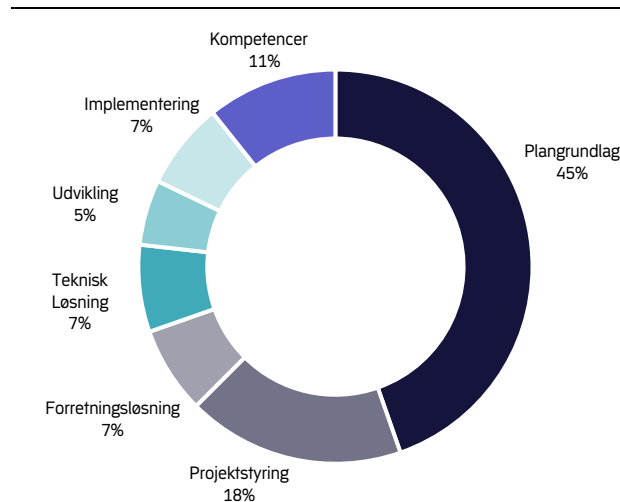
Kilde: It-tilsynet (2025)

Figur 2. Anbefalinger fordelt på fokusområder 2024



Kilde: It-tilsynet (2024)

Figur 3. Anbefalinger fordelt på fokusområder 2025



Kilde: It-tilsynet (2025)

Årets undersøgelser

It-tilsynet har i 2025 haft fokus på at nedbringe risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at afgive anbefalinger og følge op på implementeringen af tidligere anbefalinger, samt at yde rådgivning og vejledning til forvaltningen inden for it-udvikling af særligt komplekse it-programmer og projekter med høj risiko og mange interessenter. It-tilsynet har således i 2025 haft fokus på de samme store og komplekse programmer, som også var i fokus i 2024, idet It-tilsynet finder det vigtigt at fokusere på programmerne helt hen til afslutning, nedlukning og overgang til drift. I særlig grad er overgang til drift et vigtigt fokusområde for It-tilsynet, da denne overgang ofte indeholder høj risiko, da programmer erfaringsmæssigt ofte lukkes for tidligt, hvorved der kan efterlades en ret omfattende og dyr videreudviklingsopgave, ligesom håndtering og driftsmodning i it-forvaltning og it-drift kan blive en kompleks opgave. It-tilsynet har undersøgt, fx ejendomsvurdering, boligbeskatning, told og gældsinddrivelse. Herudover har vi sat fokus på hensigtsmæssig opstart af nye projekter og udvalgte områder knyttet til legacy-systemer, it-drift og informationssikkerhed.

I 2025 har It-tilsynet foretaget otte undersøgelser og seks opfølgninger på tidligere undersøgelser.

It-drift

I november 2024 indledte It-tilsynet sin anden undersøgelse af it-drift i Skatteforvaltningen, som blev afsluttet i første kvartal 2025. Tilsynet havde senest besøgt området i 2022.

På tidspunktet for undersøgelsen foregik aktiviteter, som måtte forventes at have betydelig indflydelse på den fremtidige it-drift: Udviklings- og Forenklingsstyrelsen havde valgt at igangsætte en analyse af Statens It (SIT) som eventuel fremtidig leverandør af dele af den interne it-drift. Endvidere var der i flerårsaftalen om skattevæsenets økonomi 2023-27 besluttet en reduktion af it-driftsbudgettet i Udviklings- og Forenklingsstyrelsens grundbudget for 2025.

It-tilsynets undersøgelse fulgte op på tidligere anbefalinger fra undersøgelsen i 2022 og supplerede ved at se nærmere på den aktuelle status og operationalisering af It-driftsstrategien. Herudover satte undersøgelsen fokus på grundlaget for at sikre, at en stabil, sikker og sund it-drift leveres økonomisk effektivt samt hvordan den tværgående styring af it-drift effektueres.

It-tilsynet anerkendte, at der var udarbejdet nye principper for outsourcing af it-driften til eksterne leverandører og en ny strategi for it-drift, som kunne bidrage til implementering af It-tilsynets anbefalinger fra 2022 om at styrke prioriteringen, planlægningen og opfølgningen på it-driftsområdet. It-tilsynet anerkendte også oprettelsen af et it-driftsboard mhp. at følge it-driften på et taktisk niveau på tværs af organisationen, og at der var igangsat en implementering af et internationalt anerkendt rammeværk til styring af it-driftsudgifterne.

Imidlertid vurderede It-tilsynet, at der fortsat var risici forbundet med Skatteforvaltningens evne til at håndtere den forventede udgiftsudvikling for it-driften jf. flerårsaftalen. Det nødvendiggør en bedre styring og fremskyndelse af initiativerne herfor, så det i højere grad bliver muligt at optimere it-driften fremadrettet. It-tilsynet vurderede også, at Skatteforvaltningen skulle have mere indsigt i de potentielle udfordringer og muligheder, som kan opstå, når den aftalte udgiftsudvikling skal realiseres.

It-drift

It-drift er den løbende forvaltning og vedligehold af systemunderstøttelsen af Skatteforvaltningens opgaveløsning

It-tilsynet vurderede ydermere, at der var behov for at etablere en incitamentsstruktur til at fremme en bedre balance mellem forretningens krav og udgifterne til it-driften, og til at sikre mere rettidige investeringer for at komme i kontrol med it-driften på tværs af Skatteforvaltningen. Dette ville forudsætte placering af et endnu tydeligere centralt ansvar for den tværgående driftsøkonomi og optimering af denne, i modsætning til den hidtidige placering decentralt i fagområderne.

I forbindelse med Skatteforvaltningens It-driftsstrategi påpegede It-tilsynet nødvendigheden af at prioritere og planlægge initiativerne i strategiens indsatsområder med faste milepæle og tildelte ressourcer, for at sikre fremdrift i den indledende periode af It-driftsstrategiens implementering og for at komme hurtigere i kontrol med it-driften.

It-tilsynet vurderede også, at der var behov for at underbygge It-driftsstrategiens driftsmodeller med flere varianter af en horisontal it-driftsplatform for bl.a. at tydeliggøre omfanget af transitionen til det besluttede målbillede. Endvidere pegede It-tilsynet på behovet for en efterfølgende planlægning med klare mål og milepæle for Skatteforvaltningens transition til det fremtidige målbillede inden for de forventede kort- og langsigtede økonomiske rammer. It-tilsynet tilføjede, at en succesfuld planlægning af transitionen ville kræve en centralt styret prioritering og ressourcefordeling.

Endelig vurderede It-tilsynet, at både de kort- og langsigtede konsekvenser af det strategiske valg om at udlicitere dele af it-driften skulle konkretiseres, mhp. både at sikre forsyningssikkerheden og at de forventede gevinster ved udliciteringen er realistiske.

Ejendomsvurdering

I januar indledte It-tilsynet sin femte undersøgelse af release- og udsendelsesplaner på ejendomsvurderingsområdet. Undersøgelsen fokuserede på det nye it-systems forretningsmæssige og tekniske tilstand, status for opbygningen af drift- og forvaltningsorganisationen, aktuelle planer for udsendelse af vurderinger frem mod normalisering, hvor vurderinger leveres rettidigt ift. beskatning, centrale forhold vedr. model og data samt samspillet mellem de foreløbige og endelige vurderinger. Desuden fulgte It-tilsynet op på anbefalinger fra tidligere undersøgelser.

It-tilsynet konstaterede, at programmet til udvikling af det nye ejendomsvurderingssystem (herefter programmet) det seneste år havde leveret en række centrale og komplekse it-leverancer, der understøtter både sagsbehandling og udsendelse af vurderinger af ejerboliger samt sagsbehandling vedr. år 2-ejendomme (erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt ejerboliger med specifikke erhvervsrelaterede karakteristika). Der var udviklet en it-teknisk platform, som fungerer i daglig anvendelse til at understøtte sagsbehandling og udsendelser til ejere af ejerboliger. Vurderingsstyrelsen havde på tidspunktet for undersøgelsen næsten afsluttet udsendelse af deklaraionsmeddelelser vedr. 2020-vurderinger af ejerboliger. Vurderingsstyrelsen planlagde, at alle vurderingsmeddelelser for 2020-vurderinger af ejerboliger skulle være udsendt i 1. halvår 2025.

It-tilsynet vurderede, at der udestod en større indsats for at færdigudvikle it-systemet, så det fuldt ud understøtter udsendelse af vurderinger af alle ejendomme og en effektiv forretningsdrift. Programmet havde udsat afslutningsdatoen af programmet til ultimo 2. kvartal 2025, og ved den planlagte nedlukning af programmet ville der udestå restfunktionalitet til sagsbehandling og udsendelse af vurderinger for en række ejendomssegmenter, herunder bl.a. alle meddelelser vedr. år 2-ejendomme og funktionalitet til sagsbehandling af visse land- og skov- ejendomme.

Der var udarbejdet overordnede planer for den videre udvikling af it-systemet, men det var inden for undersøgelsesperioden ikke muligt for It-tilsynet at få et tilstrækkeligt detaljeret grundlag til at vurdere omfanget og kompleksiteten af de udestående it-udviklingsopgaver. Da it-organisationen samtidigt blev nedskaleret, vurderede It-tilsynet, at der fortsat var høj

Ejendomsvurdering

Skatteforvaltningen er forpligtet til at udvikle og implementere et nyt velfungerende ejendomsvurderingssystem, så de danske bolig- ejere kan modtage nye og mere retvisende ejendomsvurderinger.

risiko for, at indhold i systemreleases måtte flyttes til senere releases, og at færdigudviklingen af it-systemet ville forsinkes yderligere.

I programmets seneste releases var der udviklet it-funktionalitet, som ikke var ibrugtaget og afprøvet i forretningen, hvorfor It-tilsynet så en høj risiko for senere rettelser i it-systemet. Arbejdet med sagsbehandling og udsendelse af 2021-omvurderinger og 2022-vurderinger af ejerboliger var påbegyndt, mens arbejdet med vurdering af år 2-ejendomme endnu ikke var påbegyndt. It-tilsynet blev ikke forelagt en tilstrækkelig underbygget milepælsplan for de kommende udsendelser.

It-tilsynet konstaterede, at udviklingen af modeller og meddelelser til de enkelte vurderings-terminer var på kritisk vej og så en risiko for, at modelarbejdet i sig selv ville skabe forsinkelser i udarbejdelsen og udsendelsen af vurderinger. It-tilsynet blev ikke forelagt en tilstrækkeligt underbygget plan for modelarbejdet. I planlægningen af udviklingskapaciteten for 2025 var afsat en større mængde kapacitet til videreudvikling af restfunktionalitet i it-systemet, som der var udarbejdet overordnede planer for. Det var inden for undersøgelsesperioden ikke muligt for It-tilsynet at få et tilstrækkeligt detaljeret grundlag for at vurdere omfanget og kompleksiteten af de udestående it-udviklingsopgaver. It-tilsynet vurderede, at der var begrænset kapacitet til at udvikle funktionalitet, som kan effektivisere forretningsdriften.

It-organisationen var i gang med en større tilpasning mhp. at tilpasse sig et reduceret budget, men It-tilsynet blev ikke forelagt dokumentation for, at denne tilpasning tager afsæt i en vurdering af de nødvendige opgaver relateret til it-drift, -forvaltning og -videreudvikling. Ydermere vurderede It-tilsynet fortsat, at der ikke var tilstrækkelig it-faglig ledelse i it-organisationen.

It-tilsynet konstaterede, at der ikke forelå en plan for normalisering af den løbende udsendelse af vurderinger og besluttede på den baggrund at igangsætte en opfølgning på området i slutningen af 2025.

Legacy

I januar igangsatte It-tilsynet sin tredje undersøgelse af Skatteforvaltningens arbejde på legacy-området med fokus på systemernes sundhedstilstand, fremdrift i moderniseringsstrategi, moderniseringsplaner og i de igangsatte legacy-initiativer, organiseringen af legacy-arbejdet samt opfølgning på tidligere anbefalinger.

Hovedfokus i Skatteforvaltningens moderniseringsindsats ligger på modernisering af legacy i Skattestyrelsens it-systemer, da modernisering af hovedparten af den øvrige it-portefølje finder sted i regi af de store programmer på Ejendoms-, Told- og Gældsområderne. I den forbindelse har Skatteforvaltningen fokus på færdiggørelsen af moderniseringsstrategien, på undersøgelse og valg af mulige standardløsninger til it-understøttelsen samt valg af forretningsområder til eksekvering på fremtidige standardløsninger.

It-tilsynet konstaterede, at Skatteforvaltningen endnu ikke havde sat strategisk retning via en godkendt moderniseringsstrategi, men at arbejdet med moderniseringsstrategi og moderniseringsplaner for forretningsdomænerne gik langsomt fremad, og at indsatsen var forankret i moderniseringsboardet og i topledelseerne i Skattestyrelsen og i Udviklings- og Forenklingstyrelsen. Skatteforvaltningen havde også foretaget markedsafdækning af flere standardløsninger for skatteadministration og igangsat proof-of-concept-aktiviteter for to af dem.

It-tilsynet vurderede overordnet set, at fremdriften i moderniseringen siden seneste opfølgning i marts 2024 fortsat var relativt begrænset. Ved denne opfølgning havde It-tilsynet efterlyst yderligere fremdrift med fokus på eksekvering i moderniseringsindsatsen, og undersøgelsen gav It-tilsynet anledning til endnu en gang at gentage denne opfordring, herunder at Skatteforvaltningen tilpassede sit kompetencebillede og sikrede en bemanding i overensstemmelse med dette fokus, ligesom der skulle sættes fokus på behovet for økonomiske rammer til moderniseringsindsatsen.

Legacy

En betydelig del af Skatteforvaltningens mere end 200 it-systemer er legacy-systemer, som kendetegnes ved at være ældre it-systemer, der ikke er blevet vedligeholdt i tilstrækkeligt omfang gennem en længere årrække, men som stadig er kritiske for forretningen, hvorfor der skal arbejdes aktivt på levetidsforlængelse og på sigt modernisering.

It-tilsynet vurderede, at Skatteforvaltningen burde sikre, at de igangværende aktiviteter ifm. valg af standardløsninger blev gennemført med tilstrækkelig fremdrift, så den samlede tidsplan for moderniseringsindsatsen ikke forsinkes.

It-tilsynet efterlyste desuden yderligere fokus på gevinstrealisering ifm. prioritering af nye legacy-tiltag, og at Skatteforvaltningen satte yderligere fokus på legacy-systemernes sundhedstilstand og sikring af levetidsforlængelse i tilstrækkelig grad, før nye systemer kan implementeres.

Endelig efterlyste It-tilsynet, at Skatteforvaltningen tog de nødvendige skridt til at tilvejebringe det tilstrækkelige økonomisk råderum til både levetidsforlængelse af legacy-systemer og til gennemførelse af moderniseringsstrategien.

SAP migrering

I februar igangsatte It-tilsynet sin første undersøgelse af de indledende aktiviteter i Skatteforvaltningens migrering fra den eksisterende SAP-løsning, som er kernen i en række af Skatteforvaltningens fagsystemer, til en nyere teknisk og forretningsmæssig løsning.

Skatteforvaltningen traf i 2024 beslutning om migreringsstrategi og -metode samt tilgang til udbud og gennemførte en foranalyse af SAP Intern, der oprindeligt var udset til at blive det første system til at blive migreret, inden valget af hensyn til implementeringen af Grøn Skatte-reform 2024 i stedet faldt på SAP Punktafgifter og Selskabsskat (SAP PS).

It-tilsynets undersøgelse fokuserede på den samlede migreringsplan for Skatteforvaltningens fagsystemer, som gør brug af SAP (ECC), samt igangsætningen af migreringen af SAP PS og det tilhørende udbud af en tværgående SAP S/4 HANA-plattform, som er forudsætningsskabende for den samlede migrering.

It-tilsynet anerkendte det store analysearbejde i foranalysen af SAP Intern. It-tilsynet fremhævede også, at Skatteforvaltningen havde fået udarbejdet en ekstern kvalitetssikring af det hidtidige arbejde og opfordrede til, at kvalitetssikringens effektiviseringsforslag og budskaber vedr. migreringsstrategi og -metode blev fulgt bredt gennem forløbet.

It-tilsynet konstaterede, at der ikke var etableret centrale ledelsesmæssige rammer for migreringsprojekterne, at forberedelse af projekterne reelt ikke rigtig var igangsat, at den fulde tilgang med markedskonforme metoder og –værktøjer ikke slog igennem, at udarbejdelse af udbudsmateriale ikke var påbegyndt, og at der ikke var etableret en tilstrækkelig samlet tværgående governancestruktur med topledelsesforankring og fremdriftsansvar. It-tilsynet vurderede, at disse udeståender forøgede totalomkostninger og risici for migreringen til et unødigt højt niveau.

It-tilsynet efterlyste yderligere fremdrift i migreringen, og at der var ledelsespres for det. It-tilsynet henviste til, at migreringen er en obligatorisk opgave, som har stigende omkostninger frem mod 2030 til bl.a. forlængelse af support og SAP-medarbejdere, der er efterspurgt i markedet.

It-tilsynet vurderede, at migreringen kunne planlægges og eksekveres mere effektivt, hvis Skatteforvaltningen tog udgangspunkt i eksisterende velafprøvede markedskonforme metoder og værktøjer.

Ydermere vurderede It-tilsynet, at det ved ledelseskraft om hurtigere beslutninger, hurtigere udbud og overgang til gennemførelsesfasen samt fokus på genbrug på tværs af den samlede migrering var muligt for Skatteforvaltningen at nå nærmere et markedskonformt niveau for tid og økonomi for gennemførelsen af den samlede migrering.

SAP

SAP ERP Central Component (ECC), som er kernen i en række af Skatteforvaltningens fagsystemer, overgår til en tilkøbsmodel for forlænget support frem til og med 2030, hvorefter udvikling og vedligehold hos leverandøren vil være fokuseret på næste generation af SAP (SAP S/4HANA).

Gældsområdet

I april indledte It-tilsynet sin femte undersøgelse af Skatteforvaltningens arbejde med it-initiativerne på gældsområdet. Aktiviteterne er forankret i Program for Opkrævning og Inddrivelse (POI), som blev etableret i 2022 med afsæt i et roadmap bestående af en række initiativer, som samlet set skal indfri visionen om en sikker og effektiv opkrævning og inddrivelse i 2030.

It-tilsynet havde i denne undersøgelse fokus på den overordnede status og fremdrift i it-aktiviteter i det samlede POI-program, på fremdriften i en række aktiviteter på opkrævningsområdet, samt på de kort- og langsigtede planer for systemunderstøttelsen på inddrivelsesområdet.

Det var It-tilsynets vurdering, at det samlede program havde haft god fremdrift siden It-tilsynets seneste undersøgelse. Særligt var der foretaget en nedbrydning og konkretisering af centrale leverancer, så styregruppe og programmets centrale aktører havde fået en bedre forståelse af de konkrete løsninger, der skulle leveres på den korte bane.

It-tilsynet fremhævede samtidig som positivt, at leverancen vedr. tilkobling af opkrævningssystemet Debitormotor Opkrævning (DMO) til det nye inddrivelsesmodul (NyMF) var afsluttet, at der var fremdrift i stamdataimplementeringen, og at der i it-projektet Udfasning af SAP38 som opkrævningssystem (USO) var et øget fokus på at fastholde brug af standardfunktionalitet i standardløsningen.

It-tilsynet vurderede, at styregruppen skulle sikre, at programmet nu blev løftet til næste niveau med fokus på fastlæggelse af overordnet tidsplan for programmet frem mod indfrielse af de politiske mål, herunder en enstrengt inddrivelse, samt en tæt styring af de kritiske leverancer for at realisere disse mål. Dette ville bl.a. indebære at fastlægge en milepælsplan for, hvornår nye fordringer alene sendes til inddrivelse i inddrivelsesløsningen PSRM, og dokumentere en langsigtet plan for systemunderstøttelsen på inddrivelsesområdet baseret på aktuel risikovurdering af det eksisterende systemlandskab.

It-tilsynet konstaterede, at programmet havde behov for tæt styring af både de enkelte leverancer og tværgående styring af afhængigheder, herunder leverandørstyring. It-tilsynet vurderede, at styregruppen med fordel i højere grad kunne fokusere på proaktiv styring af den samlede programplan på både kortere og længere sigt, herunder tværgående afhængigheder mellem leverancer, økonomi for det samlede program og en mere aktiv risikostyring.

It-tilsynet vurderede endvidere, at programstyregruppen burde sikre, at der ikke var større ubekendte i forhold til det samlede roadmap, fx ved at udarbejde en plan for og øge leverancesikkerheden for den samlede tilslutning af Skattekontoren (DMO) til PSRM. It-tilsynet vurderede også, at styregruppen burde have fokus på tværgående test og sikre, at tværgående problemstillinger, fx omkring nøgleressourcer, bliver løst.

ViDA

I juni indledte It-tilsynet sin første undersøgelse af Skatteforvaltningens it-mæssige implementering af EU-reformen VAT in the Digital Age (ViDA). Reformen består af tre dele: ViDA A, B og C.

It-tilsynets undersøgelse fokuserede primært på it-implementeringen af ViDA A, som i Skatteforvaltningen sker som en del af initiativet Automatisk Virksomhedsrapportering (AVIRA). Formålet var at vurdere, hvordan den samlede it-implementering kunne få en hensigtsmæssig opstart.

It-tilsynet konstaterede, at ViDA A-projektet tog afsæt i et grundigt forarbejde i form af en moderniseringsplan for momsområdet og forretningsanalyse vedr. e-faktura m.v., og anerkendte, at der var tilknyttet erfarne forretningsressourcer med faglig indsigt, og at der var gennemført

Gæld

De aktuelle udfordringer på gældsområdet stiller krav om et løft i datakvaliteten i angivelsen, systemunderstøttelse af opkrævningen i to målrettede systemer, systemunderstøttelse af inddrivelsen i ét system samt optimering af processerne på tværs af angivelse, opkrævning og inddrivelse.

ViDA

ViDA skal modernisere moms-systemet i hele EU mhp. at håndtere udfordringer med digitalisering og grænseoverskridende handel samt bekæmpe moms-vindlen. Initiativet omfatter tre dele: ViDA A vedrører krav om rapportering af data fra e-fakturaer ved EU-grænseoverskridende handel, ViDA B skal adressere konkurrencevilkår relateret til platformsvirksomheder, og ViDA C vedrører reduktion af registreringsmæssige byrder i erhvervslivet.

en markedsafdækning af mulige standardløsninger til automatisk virksomhedsrapportering af e-faktura m.v.

It-tilsynet pegede på behovet for at skabe sammenhæng mellem den konkrete tilgang til arbejdet i projektet og topledelsens overvejelser og krav om fokus på et lovmedholdeligt minimumsprodukt som del af en iterativ og successiv tilgang med mulighed for løbende prioritering.

It-tilsynet konstaterede, at der ikke var foretaget en samlet ledelsesmæssig prioritering af modernisering på momsområdet eller givet tilsagn om ressourcer til AVIRA. It-tilsynet betragtede det som en væsentlig risiko, at moms ikke blev behandlet som led i en samlet prioritering på tværs af erhvervs- og selskabsområdet.

It-tilsynet konstaterede også, at afklaringer af en række centrale forhold med stor betydning for AVIRA-projektets økonomi og risikoprofil endnu udestod. Dette vedrørte bl.a. de påtænkte snitflader til virksomhederne, og hvordan de håndteres i samarbejde med Erhvervsstyrelsen.

It-tilsynet konstaterede, at Skatteforvaltningen overvejede at basere løsningen på en hybrid sourcingmodel, hvor man vil påtage sig en høj grad af systemintegrator-rollen. It-tilsynet vurderede, at Skatteforvaltningen herved risikerer at påtage sig en for stor risiko, og at projektet bør afsøge mulighederne for en ekstern systemintegrator med leveranceansvar, så Skatteforvaltningen kan fokusere på det overordnede ansvar samt integrationer til eksisterende komponenter i systemporteføljen.

Ligeledes vurderede It-tilsynet, at projektet i afklaringer vedr. etablering af en driftsplatform, der kan håndtere omfattende krav til supportniveau og sikkerhed, burde have fokus på både økonomi og de risici, som projektet og organisationen påtager sig.

For den samlede implementering af ViDA vurderede It-tilsynet, at den manglende afklaring af det lovgivnings- og forretningsmæssige grundlag og manglende fastlæggelse af milepælsplan for tilvejebringelse af dette, var en risiko, som der burde være fokus på at håndtere. Projekterne burde således fastlægge en robust projekt- og milepælsplan med afsæt i de lovgivningsmæssige krav og med blik for mulighederne for at optimere projektøkonomien.

It-tilsynet konkluderede, at der var en høj risikoprofil i den samlede it-mæssige implementering af ViDA pga. de mange forhold, som mangler afklaring og beslutning.

Data- og analyseområdet

I august indledte It-tilsynet sin første undersøgelse af det samlede data- og analyseområde i Skatteforvaltningen. I to tidligere undersøgelser havde It-tilsynet primært fokuseret på udviklingen af Analytisk Dataplatform (ADP) og on-boarding af data til toldområdet. Denne undersøgelse havde et bredere scope og fokuserede også på anvendelsen af centrale koncerndatawarehouse-løsninger til dataanalyse i Skatteforvaltningen, de eksisterende forretningsstrategier på området samt Skatteforvaltningens planer for en fremtidig koncernfælles platform.

Skatteforvaltningens data- og analyseområde understøttes i dag af et traditionelt on-premise koncerndatawarehouse (KDW), og business intelligence-værktøjer til understøttelse af data-drevet beslutningstagning udgør langt hovedparten af dataanvendelsen.

Der er primært i Skattestyrelsen etableret AI/Machine Learning-løsninger, der datamæssigt er baseret på KDW. Udviklingen foregår primært i Skattestyrelsen vha. af værktøjer, som er modnet og stillet til rådighed af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Øvrige styrelser har udviklet konkrete mindre, isolerede løsninger.

Skatteforvaltningen vurderer, at deres nuværende KDW er under teknisk forældelse såvel på databasesiden som applikationssiden og vil blive løbende forældet frem til forventelig end-of-life i 2030. I forbindelse med moderniseringen af toldsystemerne er der etableret en

Data- og analyseområdet

Området omfatter systemunderstøttelse af forrettningens behov for redskaber til business intelligence og avanceret analytics.

moderne cloudbaseret platform Analytisk Dataplatform (ADP), som er under ibrugtagning i Toldstyrelsen og er planlagt til en bredere anvendelse.

It-tilsynets undersøgelse fandt sted, mens der i Skatteforvaltningen pågik en analyse med henblik på en samlet optimering af data- og analyseområdet, herunder en vurdering af muligheden for et større decentralt ansvar for etablering af rapporteringsløsninger via slutbrugerværktøjer og udvikling og opdatering af forretningsnære AI-løsninger. It-tilsynet blev i den forbindelse oplyst om, at ansvaret for drift, forvaltning, sikkerhed, data og infrastruktur samt værktøjsvalg forventes uændret varetaget af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

It-tilsynet konstaterede, at Skatteforvaltningen stod over for en meget stor samlet indsats med beslutninger om platformvalg, færdigudvikling, migrering og arbejdsdeling. It-tilsynet vurderer i den forbindelse, at der var behov for at skabe overblik over den samlede overordnede plan og økonomi for data- og analyseområdet og et styrket ledelsesfokus for at kunne styre den samlede indsats og foretage tværgående prioritering.

It-tilsynet vurderede, at de nødvendige beslutninger for at kunne igangsætte migreringen fra det eksisterende KDW burde træffes snarest, med henvisning til, at migreringen er en kompleks og tidskrævende opgave med en hård deadline i form af den forventede end-of-life, og at forsinkelser således vil øge risikoen for, at Skatteforvaltningen forretningsprocesser påvirkes.

It-tilsynet konstaterede, at Udviklings- og Forenklingsstyrelsen havde færdiggjort den tekniske idriftsættelse af ADP til Toldstyrelsen, etableret processer for governance og økonomi samt opbygget en forvaltningsorganisation for platformen. Platformen var således klar til forretningsmæssig implementering i Toldstyrelsen.

It-tilsynet vurderede, at fagstyrelserne stod foran en række nødvendige tiltag for at kunne løfte opgaverne som datadrevne styrelser. Toldstyrelsen havde kun i meget begrænset omfang taget ADP i brug, og der var behov for både et væsentligt øget ledelsesfokus og en betydelig kompetenceopbygning i organisationen, for at styrelsen ville kunne sætte en strategisk retning for sin anvendelse af data og implementere den i forretningen.

It-tilsynet konstaterede, at Skattestyrelsen havde implementeret AI/ML-løsninger på afgrænsede forretningsområder og opbygget kompetencer til at anvende dem, men observerede ikke en samlet ledelsesfokus på at sikre datagovernance, og at anvendelsen er optimeret efter forretningsmål og gevinstpotentiale.

It-tilsynet vurderede yderligere, at anvendelsen af AI-teknologier i Skatteforvaltningen har et uudnyttet potentiale, og at området savnede strategisk opmærksomhed på ledelsesniveau og styring efter overordnede mål.

Informationssikkerhed

I august indledte It-tilsynet sin anden undersøgelse af Skatteforvaltningens indsats inden for informationssikkerhed. Undersøgelsen fulgte op på fremdrift, status og afgivne anbefalinger siden it-tilsynets tidligere undersøgelse i 2023.

Skatteforvaltningen oplyste, at der siden undersøgelsen i 2023 har været en betydelig arbejdsindsats i at opbygge sikkerhedsorganisationen efter en omorganisering, at operationalisere og implementere den nye strategi for 2023-25 samt i at løfte niveauet på sikkerhedsområdet, herunder implementeringen af de 29 tekniske minimumskrav for statslige myndigheder.

It-tilsynet konkluderede, at flere vigtige tiltag de seneste år havde løftet Skatteforvaltningens modstandskraft, men påpegede også, at der i takt med det øgede trusselsbillede var stigende krav til kapaciteterne for at opretholde den nødvendige modstandskraft. Trusselsbilledet

Informationssikkerhed

Det stigende trusselsbillede inden for cybersikkerhed og den øgede digitalisering udgør en risiko for Skatteforvaltningens opgaveløsning og understøttende it-systemer, hvilket stiller øget krav til forvaltningens sikkerhedsniveau.

påvirkes bl.a. af en eskalerende anvendelse af ny teknologi, som radikalt øger hastigheden i udnyttelse af sårbarheder med deraf følgende behov for resolut reaktion.

It-tilsynet gengiver i denne redegørelse ikke nærmere fra undersøgelsen, hverken vurderinger eller anbefalinger, af hensyn til fortrolighed om sikkerhedssetuppet i Skatteforvaltningen.

Opfølgninger

It-tilsynet har i 2025 fulgt op på fem tidligere undersøgelser. Derudover er der afgivet udtalelser til Finansudvalget vedrørende toldområdet, boligbeskatning, SKAT Ligning og Erhvervssystemets levetidsforlængelse.

- Ejendomsbeskatning

It-tilsynet gennemførte i maj-juni en opfølgning på tidligere undersøgelser af Boligprogrammets implementering og de her afgivne anbefalinger. It-tilsynet vurderede, at programmet fortsat indeholdt høj risiko pga. den stramme milepælsplan for de kritiske leverancer til forskuds- og årsopgørelsen, samt de aktuelle risici i udviklingen af it-funktionalitet til låneadministration.

It-tilsynet vurderede, at der var kritisk behov for en styrket indsats i styregruppen, og at det foreliggende styregruppemateriale ikke var af tilstrækkelig kvalitet og ikke i tilstrækkeligt omfang reflekterede den faktiske status på alle centrale områder i programmet.

It-tilsynet blev ikke forelagt en tilstrækkeligt nedbrudt plan frem mod en normaliseret boligbeskatning, som tydeliggjorde, hvordan den overordnede plan kunne realiseres. It-tilsynet fastholdt derfor, at det var nødvendigt at etablere en konsolideret plan, samt at der var behov for stram risikostyring og -mitigering.

Det var ikke muligt for It-tilsynet at få tilstrækkeligt indblik i programmets økonomi i opfølgningsperioden. Boligprogrammet oplyste, at et konsolideret økonomisk overblik var under udarbejdelse. It-tilsynet så en høj risiko for, at programmets økonomi kunne blive udfordret udover risikopuljen.

It-tilsynet opfordrede til, at Skatteforvaltningen hurtigst muligt besluttede, hvordan udestående leverancer og den fremadrettede forsyningssikkerhed for lånemodulet bedst garanteres.

Opfølgning december 2025

It-tilsynet gennemførte i december ekstraordinært endnu en opfølgning på Boligprogrammet pga. den kritiske leverance til årsopgørelsen for 2025, udfordringer med økonomistyring og forsyningssikkerheden af it-funktionalitet til låneadministration. Her blev der fulgt op på de anbefalinger, som It-tilsynet har givet til programmet ved de gennemførte undersøgelser og opfølgninger.

Programmet fik godkendt et nyt aktstykke i Folketingets Finansudvalg i november 2025, som medførte udmøntning af den oprindelige risikopulje og en forøgelse af budgettet med en ny risikopulje, så den økonomiske ramme samlet set blev forøget.

It-tilsynet kunne ud fra det tilgængelige materiale ikke efterprøve det nye estimat, og fandt derfor ikke tilstrækkelig sikkerhed for, at de ekstra tilførte midler vil være tilstrækkelige til at løfte de tilbageværende leverancer. Denne usikkerhed forstærkes af, at der i estimatet ikke er afsat økonomi til ændringsanmodninger, som derfor med stor sandsynlighed må dækkes af risikopuljen.

It-tilsynet vurderede, at Boligprogrammet fortsat indeholdt høj risiko, og fandt det særligt kritisk, at to forhold blev imødekommet hurtigst muligt for at nedbringe programmets risikoprofil og dermed skabe større sikkerhed omkring de sidste leverancer og

overholdelse af programmets nye økonomiske ramme: Dels forsyningssikkerheden for it-funktionalitet låneadministration, dels økonomistyring og styregruppeansvar.

It-tilsynet fandt ikke tilstrækkelig sikkerhed for, at leverandøren af it-funktionalitet til låneadministration kunne løfte de udestående leverancer. Det udestod i styregruppen fortsat at tage beslutning om, hvordan forsyningssikkerheden kunne øges.

It-tilsynet observerede fortsat de førnævnte udfordringer med kvaliteten af styregruppe materiale og ansvarstagen i styregruppen.

It-tilsynet vurderede, at styregruppen inden udgangen af januar 2026 dels skulle træffe beslutning om en plan til at sikre større forsyningssikkerhed i udviklingen af it-funktionalitet til låneadministration, dels løfte økonomistyringen, så det i større grad bliver muligt at forholde sig til programmets økonomi og fremdrift ud fra et skærpet fokus på aktiv styring, optimering og risikoforvaltning. It-tilsynet vil gennemføre en ny opfølgning i februar 2026.

- DAC7

It-tilsynet fulgte i september op på de anbefalinger, som knytter sig til It-tilsynets undersøgelse om "Igangsætning af projekter", hvor DAC7-projektet var et eksempel. DAC7 er navnet på et EU-ændringsdirektiv, som trådte i kraft i Danmark i 2023. DAC7 medfører bl.a., at virksomheder i EU, der stiller en digital platform til rådighed, har pligt til at indberette deres brugeres aktiviteter på platformene.

DAC7-projektet blev lukket primo 2024. It-tilsynets anbefalinger handlede primært om projektcompliance, og var knyttet til den generelle projekt- og porteføljemetode mere end på det konkrete projekt.

It-tilsynet vurderede, at alle eksisterende anbefalinger var implementerede, hvorfor It-tilsynet ikke længere vil følge op på projektet. It-tilsynet anerkendte, at Skatteforvaltningen havde gjort gode fremskridt på generel projektcompliance ved igangsætning af projekter. It-tilsynet vil fremadrettet følge yderligere fremskridt i forbindelse med de særskilte undersøgelser, der gennemføres af nye projekter.

- EDP

It-tilsynet fulgte i september op på de anbefalinger, som knytter sig til It-tilsynets undersøgelse af projektet, der skulle etablere en ejendomsdataplatform (kaldet "EDP-projektet").

EDP-projektet blev afsluttet april 2024, hvorfor mødet havde til formål formelt at lukke tidligere anbefalinger efter en vurdering af, om anbefalingerne undervejs i projektet var blevet løst.

It-tilsynet vurderede, at alle anbefalinger var implementerede, hvorfor It-tilsynet ikke længere vil følge op på projektet.

- Told

It-tilsynet har tidligere gennemført to undersøgelser af EUTK-programmet, som skal implementere it-understøttelsen af EU's toldkodeks. I november og december fulgte It-tilsynet op på sine tidligere anbefalinger til programmet samt de tre nye projekter CCI (Centralised Clearance for Import), GUM (Guarantee Management) og NCTS P6 (New Computerized Transit System Phase 6).

It-tilsynet fik oplyst, at EUTK-programmet medio december 2025 forventede at foretage faseskift fra gennemførelse til realisering og dermed overdrage de resterende implementeringsaktiviteter til driftsorganisationen. I den forbindelse ville opfølgning på DMS

Import ophøre i programregi og overgå til Vendor Steering Committee (VSC). It-tilsynet konstaterede, at det havde vist sig nødvendigt at disponere et tocifret millionbeløb af risikopuljen fra DMS Import.

It-tilsynet så meget kritisk på beslutningen om, at EUTK-programmet overgår til realiseringsfase i december 2025, særligt set i lyset af de mange fejl, der hidtil havde været konstateret i DMS Import, og at onboarding af de økonomiske operatører ikke var afsluttet. It-tilsynet vurderede, at det ville være hensigtsmæssigt med yderligere kvalitetssikring og driftsmodning af DMS Import og mere fremdrift i onboarding af de økonomiske operatører, inden programmet overgik til realiseringsfasen.

Endelig vurderede It-tilsynet, at styregruppen for de nye projekter CCI, GUM og NCTS P6, som leveres af samme leverandør som DMS Import, skulle have fokus på styringen af leverandør og økonomi og lære af erfaringerne fra EUTK-programmet. It-tilsynet fremhævede, at styregruppen med fordel kunne forbedre præcisionen i styregruppe-materialet, så risici bedre kan mitigeres, ligesom der med fordel kunne sættes fokus på løbende at reducere det samlede økonomiforbrug til interne ressourcer, som It-tilsynet vurderede fortsat, var højt.

- SKAT Ligning

It-tilsynet gennemførte i oktober-november 2025 en opfølgning vedr. moderniseringen af SKAT Ligning, som understøtter administration af Skatteforvaltningens myndighedsopgaver, herunder digital behandling af skatte-, afgifts- og moms kontrol for personer, selskaber og foreninger. Opfølgning skete på baggrund af to tidligere undersøgelser gennemført i 2023 og 2024.

It-tilsynet konstaterede, at der havde været tilfredsstillende fremdrift i det første projekt vedr. moderniseringen af SKAT Ligning, at der i projektgrundlag og udbudsstrategi mv. var udarbejdet et fyldestgørende grundlag for eksekvering af projektet, og at overgang til gennemførelsesfase og påbegyndelse af udbud var sket i henhold til tidsplan. It-tilsynet vurderede derfor fortsat, at projektet havde en normal risikoprofil.

It-tilsynet anså det som af kritisk betydning, at der fortsat var fokus på at holde momentum og sikre fremdrift gennem proaktiv opfølgning på milepælsplan, proaktiv interessehåndtering af beslutningstagere og proaktiv mitigering af juridiske risici ifm. udbud.

It-tilsynet vurderede, at den interne projektorganisation med fordel kunne tilpasses, så den i højere grad afspejlede, at der var tale om indkøb og tilpasning af et standardsystem ved ekstern leverandør. It-tilsynet bemærkede, at den interne bemanning burde fokusere på at sikre tilstrækkelige ressourcer til forretningsafklaringer, til at gennemføre test, arkitektressourcer mv. til håndtering af integrationer samt implementering.

Det igangværende projekt vedrører alene først trin i moderniseringen af SKAT Ligning. It-tilsynet vurderede, at SKAT Lignings sundhedstilstand var kritisk og havde potentiale til at udvikle sig til at blive mere kritisk med høj risiko for, at den forretningsmæssige drift kan blive påvirket yderligere, før et nyt system er implementeret. It-tilsynet opfordrede derfor Skatteforvaltningen til at undersøge muligheder for at optimere tidsplanen for den samlede modernisering af SKAT Ligning.

Tilsynet fremhævede endvidere nødvendigheden af tæt løbende monitorering af løsningen, af prioritering af tilstrækkelig økonomi, og at de nødvendige tiltag bliver prioriteret og implementeret, indtil der er gennemført en fuld udfasning af systemet.

Der henvises til de årlige redegørelser fra 2021-2024 for uddybning af undersøgelserne, som It-tilsynet fulgte op på i 2025. Materialet kan findes på www.itti.dk.

Whistleblowerordning

I 2025 har It-filsynet ikke modtaget indberetninger, som skulle behandles, jf. Skatteforvaltningens whistleblowerordning.

Forventninger til 2026

I 2026 vil It-tilsynet gennemføre en række undersøgelser og opfølgninger, som er udvalgt på baggrund af en eller flere af faktorerne: udgiftsområdernes størrelse, programmets eller projektets risiko eller politisk bevågenhed.

Planen omfatter tæt opfølgning på færdiggørelse af ejendomsvurderingerne, færdiggørelsen af den igangværende undersøgelse af DAC 8 (EU-regler om dataudveksling), genbesøg af Skatteforvaltningens it-modernisering af legacy-systemer og programmet på opkrævning- og inddrivelsesområdet samt at undersøge fremdriften på it-driftsområdet. Endvidere vil It-tilsynet opstarte to nye undersøgelser vedrørende hhv. anvendelse af kunstig intelligens og GloBE (global minimumsbeskatning).

It-tilsynet vil også gennemføre opfølgninger på tidligere undersøgte projekter, herunder SKAT Ligning, digitaliseringsklar lovgivning og regelforenkligning, EUTK, ViDA, ejendomsbeskatningsområdet, informationssikkerhed samt arbejdet med den dataanalytiske platform.

Som led i de planlagte undersøgelser og opfølgninger, vil It-tilsynet forholde sig til, om forvaltningsanalysens handlingsplaner på it-området implementeres hensigtsmæssigt og effektivt.

Opstår der faresignaler, kan It-tilsynet beslutte at genbesøge et it-projekt eller -program og iværksætte yderligere undersøgelser uden for det planlagte årshjul. Aktiviteterne i planen skal derfor forstås med forbehold for, at de kan ændres og justeres løbende.

Særlige fokusområder

It-tilsynet vil også i det kommende år fastholde et særligt fokus på at styrke varig læring og forbedring inden for de tre tidligere udvalgte områder: 'Mere moden organisation med eksekveringskraft', 'Bedre projektilrettelæggelse' og 'Større fokus på økonomi' – i daglig tale 'hurtigere, bedre, billigere'.

- **Mere moden organisation med eksekveringskraft:** Skatteforvaltningen skal udvise mere eksekveringskraft blandt andet gennem mere proaktiv og handlekraftig ledelse, som har fokus på at få afgrænset analyser og få dem omsat til forpligtende release- og milepælsplaner, som der eksekveres målrettet på i forhold til kritisk vej. Den organisatoriske robusthed skal udbygges og skal i højere grad tiltrække de rette ledelses- og it-kompetencer og erfaringer samt mindske afhængigheder til nøglepersoner og konsulenter.
- **Bedre projektilrettelæggelse:** Skatteforvaltningen skal fokusere på at få sikret en god start på nye projekter ved at sætte afgrænsede og faste rammer for projekterne, samt gennemføre "opstartsparathedstjek" og sikre effektiv fremdrift.
- **Større fokus på økonomi:** Skatteforvaltningen skal sætte øget fokus på, hvad de får for deres investeringer på it-området, og om udgifterne står mål med formål og behov. Der skal generelt øget fokus på omkostningsreduktion.

Disse områder er udvalgt, da It-tilsynet over de seneste år har konstateret, at vidensdeling på tværs af de centrale aktører i Skatteforvaltningens it-programmer og -projekter ikke sker i tilstrækkeligt omfang. Denne begrænsede erfaringsudnyttelse indebærer en risiko for gentagelse af allerede identificerede fejl og u hensigtsmæssigheder.

Bilag 1

It-tilsynets kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen

1. Projektet skal have stærke drivkræfter med den nødvendige forretnings- og teknologiske forståelse og tidligere erfaring med tilsvarende it-projekter gennemført med succes. Projektledelsen skal være udstyret med et klart mandat fra både forretningen og it-organisationen.
2. Projektet skal have en solution-ledelse som overordnet styrer fremdrift i den samlede it-løsning, sammenhænge og tværgående afhængigheder ud fra en fast målarkitektur, et klart metodisk grundlag og kritisk vej.
3. Projektet skal ledes af en dedikeret styregruppe på allerhøjest otte deltagere. Forretningen skal varetage formandsrollen som hovedansvarlig for projektets tids- og ressourceforbrug, samt kvaliteten af den færdige løsning.
4. Styregruppen skal bestå af medlemmer med erfaring fra tilsvarende it-projekter og med forretnings- og it-indsigt, som anvender sit beslutningsmandat aktivt og sikrer eksekveringskraft i projektet.
5. Projektets 1. linjeledere skal have et ledelsesspænd på allerhøjest 15-20 årsværk inklusiv de eventuelle eksterne konsulenter. Personale- og leveranceansvar skal være adskilt.
6. Projektet skal bemandes med et tilstrækkeligt antal erfarne projektdeltagere med stor forretnings- og it-indsigt. De anvendte tilgange og metoder skal være modne og velafprøvede, herunder på det forretningsmæssige og juridiske område, samt inden for organisatorisk implementering, it-udvikling, it-drift, it- og datasikkerhed, kontrakt- og leverandørstyring. Projektet skal kunne fremvise faglige fyrtårne, en lav medarbejderomsætning og høj arbejdsglæde.
7. Projektet skal inden opstart have et klart scope baseret på et formål og målsætninger, som sætter retning for prioriteringer og beslutninger i projektet. Forretningsmål billedet skal være udarbejdet på baggrund af et vedtaget lovgrundlag. Styringsgrundlaget (projektgrundlag, styregruppeaftale og business case mm.) skal være etableret med udgangspunkt i Statens it-projektmodel.
8. Projektet skal kunne fremvise en konsolideret tids- og releaseplan baseret på indhøstede erfaringer fra realiserede planer og fra sektor- eller referenceklasser. Fremdrift skal følges tæt ud fra konkrete milepæle og kritisk vej skal altid være synlig for alle i it-projektet.
9. Projektet skal have modne styringsværktøjer klar til at arbejde målrettet med gevinst-, risiko-, scope- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering.
10. Projektet skal løbende arbejde målrettet med risikomitigering af væsentlige risici på alle niveauer af projektet.

11. Projektet skal skabe forståelse og sikre støtte hos de centrale interessenter, herunder på politisk niveau, for at sikre projektets nødvendige rammer og for at kunne minimere og mitiggere risici, når de opstår.
12. Projektet skal have klare aftaler med sine underleverandører og eksterne konsulenter, der som hovedregel skal have selvstændigt leveranceansvar. Projektets sourcingvalg skal være foretaget inden opstart ud fra en vurdering af egne kapabiliteter og behov for sourcing. Projektet skal foretage tæt styring af leverandører og eksterne konsulenter.
13. Projektet skal have en kompetent forretningsansvarlig ('business owner') med et klart mandat til at godkende scopeændringer i det nødvendige tempo til at sikre fremdriften i projektet. Scopeændringer skal håndteres gennem en disciplineret og stringent ændringsproces. Konsekvenser og risici skal være synlige ift. tid, kvalitet og økonomi.
14. Projektet skal planlægges med udgangspunkt i det mindst mulige scope og et konkret sluttidspunkt, som er rammesættende for projektets faser, milepæle og leverancer. Projektet skal levere successivt og modulært, så it-løsningen udvides på baggrund af tidligere erfaringer og en velafprøvet tilgang.
15. Projektet skal stræbe efter – ud fra en risikobaseret tilgang – at benytte markedskonforme standardprodukter, løsninger og arkitektur mv., som har vist deres duelighed andre steder.
16. Projektet skal have en plan for den efterfølgende drift af løsningen og have kompetencer til at implementere løsningen eller drifte løsningen via outsourcing.
17. Projektet skal have en strategi for og implementeringskraft til at gennemføre den organisatoriske implementering i forretningen og hos slutbrugeren, herunder også til at foretage nytænkning af eksisterende arbejdsprocesser. Projektet skal dertil have en klar presse- og kommunikationsplan.

