

Tilsynsplan 2023



Indholdsfortegnelse

Indledning	2
1. Baggrund	3
1.1 Juridiske ramme	3
1.2 Uafhængighed og habilitet.....	3
2. Værdier og succeskriterier	4
2.1 Værdier.....	4
2.2 Succeskriterier	4
3. Tilgang og metode	5
3.1 Undersøgelsestyper og de syv fokusområder	7
3.2 Kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen	8
4. Forventninger til 2023	10

Indledning

Regeringen offentliggjorde i efteråret 2019 resultatet af et kasseeftersyn af kritiske udviklingsopgaver i Skatteforvaltningen. Eftersynet viste, at arbejdet med at genoprette problemområderne i Skatteforvaltningen er omfattende og ressourcekrævende. Der vil løbende være behov for at følge op på risici og muligheder for at reducere kompleksiteten for derved at komme i mål.

Regeringen vurderede på den baggrund, at der var behov for at styrke styringen med Skatteforvaltningens it-område ved at etablere et uafhængigt tilsynsorgan, It-tilsynet, til at understøtte en styrket parlamentarisk kontrol af Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift.

Skatteforvaltningen udvikler, drifter og vedligeholder hvert år 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 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 projekterne kan indfri de forventede mål, færdiggøres til tiden og inden for budgettet.

I praksis sker dette gennem målrettet rådgivning og tilsyn. It-tilsynet kobler teori med praksis og hjælper projekterne til at finde konkrete løsninger på deres udfordringer. Ydermere behandler It-tilsynet indberetninger, der modtages fra de whistleblowerordninger, som dækker Skatteforvaltningens it-område. Det sikrer, at ansatte og tidligere ansatte i Skatteforvaltningen samt hos Skatteministeriets samarbejdspartnere får mulighed for at ytre sig om alvorlige forhold af betydning for Skatteforvaltningens opgavevaretagelse.

Denne tilsynsplan præsenterer It-tilsynet, myndighedens opgaver og de aktuelle planer for tilsyn i 2023.

1. Baggrund

1.1 Juridiske ramme

Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område (It-tilsynet) blev af Folketinget etableret ved lov i december 2020 som en selvstændig myndighed, der udøver sine funktioner i fuld uafhængighed ud fra en årlig bevilling på 10 mio. kr.

It-tilsynet består af fem medlemmer og et sekretariat på otte medarbejdere.

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.

It-tilsynets lovfastsatte opgaver

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

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

It-tilsynet har en række beføjelser til at kontrollere og udtale sig om udvikling, drift og vedligeholdelse af Skatteministeriets it-portefølje. Det kan ske enten på baggrund af en anmodning fra skatteministeren eller af egen drift. Skatteforvaltningen er forpligtet til at overdrage de oplysninger, som It-tilsynet måtte efterspørge, og er forpligtet til at underrette It-tilsynet, hvis en anbefaling i en udtalelse fra It-tilsynet ikke følges. Hvis dette bliver aktuelt, skal Skatteforvaltningen uden unødigt ophold ydermere forelægge sagen for skatteministeren.

1.2 Uafhængighed og habilitet

It-tilsynets medlemmer fungerer som rådgivere og eksperter, der udøver deres funktioner i fuld uafhængighed. It-tilsynets forretningsorden udmønter de relevante bestemmelser om habilitet i forvaltningsloven, som gælder for alle ansatte i sekretariatet og medlemmer i It-tilsynet. Det betyder, at medlemmerne i It-tilsynet og de ansatte i sekretariatet ikke må deltage i eller være til stede ved behandlingen af en sag, hvis den pågældende er inhabil efter forvaltningslovens § 3, jf. dog § 4.

2. Værdier og succeskriterier

2.1 Værdier

It-tilsynets arbejde bygger på den grundlæggende værdi, at Skatteforvaltningen skal opleve rådgivning og udtalelser som værdifuld - og at dette bidrager til, at forvaltningen kommer i kontrol og lykkes med at styrke tilliden til den danske skatteforvaltning.

It-tilsynet har særligt fokus på at nedbringe risici i Skatteforvaltningens it-portefølje og at bidrage til, at Skatteforvaltningens it-løsninger skaber mest mulig forretningsmæssig værdi.

2.2 Succeskriterier

It-tilsynet bidrager med indsigt og viden om rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, så beslutningsgrundlaget for fremtidige teknologiske investeringer på skatteområdet bliver robuste. It-tilsynet har formuleret en række konkrete succeskriterier, som sætter retning for understøttelsen af dette mål og vores værdier.

It-tilsynets succeskriterier

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

- It-tilsynet understøtter, at Skatteforvaltningen effektivt kan udføre sine vigtige samfundsmæssige 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 projektorløb
- 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, så beslutningsgrundlaget for bevillinger til teknologinvesteringer bliver robust.
- It-tilsynet inddrager i videst muligt omfang eksterne perspektiver og erfaringer fra komplekse it-porteføljer og it-udviklingsprocesser.

3. Tilgang og metode

It-tilsynet afgiver udtalelser til Skatteforvaltningen i form af rapporter med observationer og anbefalinger. Der samles op på årets observationer og anbefalinger i It-tilsynets årlige redegørelse, der udkommer først i det følgende kalenderår.

It-tilsynet udarbejder først og fremmest rapporter på de områder, som er nævnt i bemærkningerne til Loven om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område. Ydermere kan skatteministeren anmode It-tilsynet om at udtale sig om konkrete sager. Og It-tilsynet kan af egen drift udpege specifikke områder til nærmere undersøgelse. It-tilsynet udvælger og prioriterer sine undersøgelser ud fra udgiftsområdernes størrelse, risiko og politisk bevågenhed. En undersøgelse vil altid være foranlediget af en eller flere af førnævnte.

I tilknytning til undersøgelserne gennemfører It-tilsynet forberedende aktiviteter til kommende undersøgelser, afgiver udtalelser til it-projekters risikovurdering i Statens it-råd samt forelæggelser af aktstykker for Folketingets Finansudvalg.

3.1 Undersøgelsestilgang

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

- **Planlægning**
I denne fase træffes beslutning om undersøgelsens scope. Der udarbejdes kommissorie, åbningsbrev, interviewplan og indhentes materiale til brug for undersøgelsen.
- **Gennemførelse**
I denne fase udarbejder sekretariatet observationer og anbefalinger ud fra de modtagne dokumenter og indledende interviews af nøglemedarbejdere i det aktuelle it-projekt eller -program. Dernæst gennemfører It-tilsynets medlemmer efter behov interviews af ledelsen, øvrige nøglepersoner, de involverede leverandører og eksterne konsulenter i det aktuelle it-projekt eller -program. På baggrund af de gjorte observationer og en løbende dialog mellem It-tilsynet og sekretariatet udarbejdes overordnede observationer og anbefalinger samt implementeringsforslag i en samlet rapport til Skatteforvaltningen.
- **Opfølgning**
I denne fase afklares det, om Skatteforvaltningen kan genkende It-tilsynets observationer. Ydermere redegør Skatteforvaltningen for deres foreløbige og videre arbejde med It-tilsynets anbefalinger, hvilket It-tilsynet løbende følger op på igennem dialog- og opfølgningsmøder med ledelsen i Skatteforvaltningen.

Der etableres en følgegruppe for hver undersøgelse bestående af de involverede medlemmer af It-tilsynet, It-tilsynets sekretariatschef og repræsentanter fra Skatteministeriets departement, de relevante fagstyrelser og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. I visse tilfælde vil også Finansministeriet kunne repræsenteres i følgegruppen. Der afholdes i løbet af undersøgelsen sædvanligvis et åbningsmøde, et følgegruppemøde midtvejs og et afslutningsmøde.

I It-tilsynets undersøgelser anvendes allerede eksisterende dokumenter fra Skatteforvaltningen suppleret med et afgrænset antal interviews af nøglepersoner i programmer, projekter og ledelsen i Skatteforvaltningen. Denne tilgang er besluttet ud fra hensyn til omkostnings- og ressourcetrækket i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet følger løbende op på implementering af sine anbefalinger igennem dialog- og opfølgingsmøder med ledelsen i Skatteforvaltningen. Med afsæt i It-tilsynets udtalelse tilbyder It-tilsynet desuden rådgivning og vejledning af centrale nøglepersoner og topledelsen i de berørte styrelser.

It-tilsynet tilstræber at koordinere og samarbejde mest muligt med Skatteforvaltningens øvrige interessenter som fx Statens It-råd, Ekspertudvalget for en flerårsaftale for skattevesenet og Rigsrevisionen. It-tilsynet indhenter erfaringer fra private virksomheder og andre offentlige myndigheder, der også arbejder med store, komplekse it-projekter og -programmer.

3.2 Undersøgelsestyper og de syv fokusområder

It-tilsynet undersøgelse tager udgangspunkt i syv fokusområder med underliggende emner.

Alle undersøgelser gennemføres enten som fulde undersøgelser, hvor It-tilsynet undersøger alle It-tilsynets syv fokusområder, eller som afgrænsede eller tværgående undersøgelser, hvor et udsnit af It-tilsynets syv fokusområder undersøges ud fra hhv. udvalgte projektfaglige emner eller emner af tværprojektlig og -organisatorisk karakter. Fokusområderne bidrager til at sikre, at It-tilsynets anbefalinger forbliver målrettede, konkrete og håndterbare for Skatteforvaltningen.

For at sikre størst mulig værdi til det videre arbejde i Skatteforvaltningen, gennemføres undersøgelserne og rådgivningen i en samarbejdende, åben, ærlig og konstruktiv dialog. Skatteforvaltningen har i kraft heraf gode muligheder for at sætte initiativer i gang uden at skulle vente på It-tilsynets endelige rapporter, da parterne løbende hører om It-tilsynets observationer og foreløbige anbefalinger fra igangværende undersøgelser.

It-tilsynets syv fokusområder

- 1. Plangrundlag**
Scope, business case, tidsplaner, releaseplaner og estimering
- 2. Projektstyring**
Projekt- og programledelse, projektorganisering, governance, risikostyring, gevinststyring, økonomistyring, fremdriftstyring og afrapportering
- 3. Forretningsløsning**
Nedbrydning og afklaring af scope, lovjusteringer, lovmedholdelighed, automatiseringsgrad, administrationsgrundlag og instrukser
- 4. Teknisk løsning**
Arkitektur, teknologivalg, integrationer, data, deployment og release, driftstyring, it-sikkerhed, informationssikkerhed og non-funktionelle krav
- 5. Udvikling**
Kodning, kvalitetssikring, test, samt leverandørsamarbejde og -styring
- 6. Implementering**
Uddannelse, superbrugere, tilpasning af arbejdsprocesser, driftstyring, slutbrugerdialog og interessenthåndtering
- 7. Kompetencer**
Projektkompetencer, ledelse, kultur, samarbejde mellem styrelser og med departement

3.3 Kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen

It-tilsynet har nedskrevet en 12-punkts guideline, der beskriver de overordnede kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen. Kriterierne er udarbejdet på baggrund af tilsynsmedlemmernes erfaringer med it-udvikling. Anbefalinger og rådgivning fra It-tilsynet tager udgangspunkt i kriterierne samt autoritative kilder som Statens it-projektmodel, Budgetvejledningen og anbefalingsbreve fra Statens It-råd m.fl.

Kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen:

1. It-projektet skal have en dedikeret og erfaren styregruppe (maks. 5-8 deltagere) med forretningen for bordenden som hovedansvarlig for den færdige løsning, herunder tids- og økonomiforbrug. Styregruppen skal udvise beslutningsmandat og eksekveringskraft.
2. It-projektet skal have et dedikeret og erfarent ledelseshold på både it-udviklings- og forretningssiden. Ledelsesholdet skal udvise beslutningskraft og være udstyret med et klart mandat fra både forretningen og it-organisationen.
3. It-projektet skal have stærk tværgående solutionledelse, der overordnet styrer sammenhæng og fremdrift i den samlede it-løsning i forhold til de enkelte leverancer og ud fra både tværgående afhængigheder, en klar mål-arkitektur, et metodisk grundlag og kritisk vej.
4. It-projektets 1. linjeledere skal have et ledelsesspænd på maks. 15-20 årsværk, herunder inklusiv eventuelle eksterne konsulenter. I projektet skal der være adskillelse af personale- og leveranceansvar.
5. It-projektet skal have adgang til erfarne kompetencer og modne metoder inden for de relevante discipliner, herunder fx det enkelte forretningsmæssige fagområde, juridisk vurdering, it-udvikling, it-drift, it- og datasikkerhed, kontrakt- og leverandørstyring samt organisatorisk implementering. It-projektet skal kunne fremvise faglige fyrtårne, lav medarbejderomsætning og høj arbejdsglæde.
6. It-projektet skal i god tid forud for påbegyndt it-udvikling have et klart forretnings-scope, herunder et plangrundlag og målbillede udarbejdet på baggrund af et vedtaget lovgrundlag. It-projektet skal have en stringent og disciplineret ændringsproces med synliggørelse af konsekvenser og risici ift. tid og økonomi, samt have en kompetent forretnings-ansvarlig ('business owner') med et klart mandat til at godkende evt. scopeændringer i det nødvendige tempo for at sikre it-projektets fremdrift.
7. It-projektet skal have et styringsgrundlag indeholdende en projektbeskrivelse, et projektinitierings-dokument (PID), et projektpræciseringsdokument (PPD) og en business-case. It-projektet skal dertil også have modne styringsværktøjer, herunder til at arbejde målrettet med gevinst-, risiko-, scope- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering. It-projektet skal kunne fremvise en konsolideret re-leaseplan samt at it-projektet følger milepæle og fremdrift tæt. Kritisk vej skal altid være synlig for alle i it-projektet, og der skal løbende følges tæt op fra ledelsen på fremdrift ift. kritisk vej. It-projektet skal arbejde målrettet med risikomitigering af væsentlige risici på alle niveauer af projektet.
8. It-projektet skal arbejde efter en klar arkitektur, herunder både forretnings-, løsnings- og it-arkitektur. Der skal foreligge en klar beskrivelse af de non-funktionelle krav, herunder fx it- og datasikkerhed. It-projektet skal have en klar beskrivelse af dataanvendelse og integrationer.

9. It-projektet skal have fortaget modne teknologi-valg, herunder fx vedrørende platforme og kodesprog. It-projektet skal stræbe efter at anvende kendte markedsstandarder og bør undgå at blive "first mover".
10. It-projektet skal have klare aftaler med sine underleverandører (dvs. leverandører af løsninger eller af delkomponenter til løsning), og tæt styring af underleverandører og konsulenter.
11. It-projektet skal have en plan for efterfølgende drift af løsningen og have kompetencer til at implementere løsningen eller drifte løsningen via outsourcing.
12. It-projektet skal have strategi og implementerings-kraft ift. at gennemføre organisatorisk implementering i forretningen og hos slutbrugeren, herunder også til at foretage nytænkning af eksisterende arbejdsprocesser. It-projektet skal dertil have en klar presse- og kommunikationsplan.

4. Forventninger til 2023

Hvert år foretager It-tilsynet en samlet planlægning af kalenderårets kommende undersøgelser (It-tilsynets årshjul), som afstemmes med Skatteministeriets departement og Skatteforvaltningen.

I 2023 planlægger It-tilsynet at følge de tidligere undersøgte områder fra 2021 og 2022 med særligt fokus på at sikre fremdrift og en generel modning af programmer, projekter og udvalgte discipliner i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet forventer at igangsætte en ny undersøgelse af det tværgående emne It-sikkerhed og at undersøge et nyopstartet projekt (Skatligning) som led i undersøgelse af, om projekter igangsættes rigtigt i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet vil dertil løbende følge implementeringen af anbefalinger fra tidligere undersøgelser via dialog- og opfølgingsmøder med Skatteforvaltningen.

Hvis der opstår faresignaler, kan It-tilsynet beslutte at genbesøge et it-projekt eller -program og igangsætte en undersøgelse af et område, som ikke er en del af det planlagte årshjul. Det betyder, at It-tilsynets årshjul for undersøgelser skal anses som dynamisk og en plan, som løbende vil blive justeret.

