

Årlig redegørelse 2024



Tilsyn med Skatteforvaltningens it-område

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Om It-tilsynet	3
It-tilsynets opgaver	3
Hvornår er It-tilsynet en succes?	4
It-tilsynets tilgang til undersøgelserne	5
Undersøgelsernes faser	5
Undersøgelsernes grundlag	5
Uafhængighed og habilitet	7
Om medlemmerne	7
It-tilsynets medlemmer	8
Forbedringer og udfordringer	9
Status på implementeringen af It-tilsynet anbefalinger	9
Forbedringer	9
Udfordringer	10
Statistik over årets anbefalinger	12
Årets undersøgelser	14
Ejendomsvurdering	14
Ejendomsbeskatning	16
Gældsområdet	17
Digitaliseringsklar lovgivning og regelforenkling	18
SKAT Ligning	19
Opfølgninger	19
Whistleblowerordning	21
Forventninger til 2025	22
Bilag 1	23

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 fem undersøgelser samt en udtalelse til Folketingets Finansudvalg og foretog opfølgninger på syv tidligere undersøgelser fra 2021-23. Du kan læse mere om dem i tredje afsnit, hvor du også finder It-tilsynets forventninger til 2025.

God læselyst!

Lilian Mogensen

Formand for It-tilsynet

Om It-tilsynet

Regeringen offentliggjorde i efteråret 2019 resultatet af et kasseeffersyn 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 ved at etablere et uafhængigt tilsynsorgan, Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område (It-tilsynet), for at understøtte en styrket parlamentarisk kontrol med Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift blandt andet gennem vurderingen af projektplaner, budgetter og tidsplaner under inddragelse af et tværgående fokus på den samlede projektportefølje.

It-tilsynet blev af Folketinget etableret ved lov i 2020 – og blev etableret som myndighed den 1. januar 2021.

It-tilsynets opgaver

Skatteforvaltningen udvikler, driver 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 de 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 2024 på 11 mio. kr.

Hvornår er It-tilsynet en succes?

It-tilsynet arbejder ud fra et princip om at bidrage til at reducere risici i it-porteføljen samtidig med, at Skatteforvaltningen oplever tilsynet og rådgivningen som værdifuld. Intentionen er at bidrage til, at Skatteforvaltningen er i kontrol og lykkes med at styrke tilliden til den danske skatteforvaltning. Ydermere tilstræber It-tilsynet at bidrage med indsigt og viden om 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 samfundsmaessige 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 projektførløb.
- 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 teknologiinvesteringer bliver robust.
- 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 told- og skatteforvaltningens it-område og rådgive Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil.
- Ved at bistå ved behandlingen af told- og 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 told- og skatteforvaltningens it-område.
- Ved at behandle indberetninger om alvorlige fejl i og alvorlige uregelmæssigheder forbundet med driften og udviklingen af told- og 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. Hertil gennemføres interviews med 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 periodevis opfølgninger implementeringen af følg-eller-forklar-anbefalinger i Skatteforvaltningen og holder løbende dialogmøder med ledelsen. Hvis der opstår faresignaler, gennemføres en ny undersøgelse.

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, nøglemedarbejdere, 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 anvender Skatteforvaltningens egne arbejdsdokumenter i sine undersøgelser, suppleret med workshops og interviews af nøglepersoner i programmer, projekter og ledelsen.

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.

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.

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

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, it-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 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



Jens Schmidt
Medlem

Foto: Skatteministeriet. Du kan læse mere om medlemmerne på It-tilsynet hjemmeside: www.itti.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 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 2024 registreret fremdrift i implementeringen af anbefalingerne fra 2021 til og med 2024, da 69 pct. af alle anbefalinger nu er implementeret, som det ses i tabel 1.

Tabel 1. Status på It-tilsynets anbefalinger fra 2021-24

Status	2021	2022	2023	2024	I alt
Oprettet	222	168	72	28	490
Lukket	191	116	25	5	337
Åbne	31	52	47	23	153
Lukket (pct.)	86	69	35	18	69

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

It-tilsynet har i 2024 observeret, at den overordnede porteføljestyring er forbedret yderligere gennem større gennemsigtighed i udviklingsbehov, tilstedeværelse af ressourcer og status på it-porteføljen. Forbedringerne giver et mere solidt grundlag for porteføljeprioritering på tværs af Skatteministeriet. Næste skridt vil være en mere strategisk kobling mellem de forretningsmæssige behov, systemporteføljens sundhedstilstand, ledelsens risikoappetit og prioriteringer i porteføljen på kort og lang sigt inden for rammerne af flerårsaftalen om skattevæsenets økonomi i 2023-2027. Det vil her være oplagt at sætte fokus på mere effektiv udnyttelse af ressourcer generelt i den samlede organisation, herunder i særlig grad fokus på optimering af driftsøkonomi

Fagstyrelserne og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen har i 2024 fortsat deres fælles fokus på at være afstemte om prioriteringer, krav, 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 lovmedholdelighed, ligesom der er sat yderligere fokus på at sikre klare mandater og roller.

It-tilsynet konstaterer, at Skatteforvaltningen i 2024 er nået i mål med centrale leverancer fra de store programmer inden for ejendomsvurderinger, boligskat, told og gæld, selvom der fortsat kan konstateres forsinkelser i tids- og leveranceplaner. Der er opnået øget modenhed i Skatteforvaltningen i kraft af mere ledelsesmæssig opmærksomhed på fortsat at forbedre fremdrift og eksekveringskraft i de store og komplekse it-programmer og -projekter i form af øget ledelsesmæssig fokus på forpligtende releaseplaner og nedbrydning i detaljerede milepælsplaner med fokus på kritisk vej. Der observeres også øget topledelsesfokus på behov for proaktiv adfærd i forhold til tæt styring af it-leverandørerne.

It-tilsynet konstaterer fortsat forbedring af program- og projektstyring. Styregrupperne stiller krav om mere målrettet styregruppemateriale, som sikrer de nødvendige strategiske drøftelser, det nødvendige beslutningsgrundlag og øger kvaliteten af fremdrifts- og risikorapporteringen.

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.

Skatteforvaltningen er også blevet bedre til at anvende mindre pilotprojekter i analysefasen, som giver de nødvendige erfaringer forud for igangsætning af større komplekse leverancer.

It-tilsynet har desuden observeret øget og nødvendig fokus på informationssikkerhed.

Udfordringer

I 2024 har It-tilsynet også konstateret områder, hvor Skatteforvaltningen fortsat har udfordringer med at have velfungerende it-løsninger og med at blive en mere moden it-organisation, der i fællesskab med fagstyrelserne kan levere it-løsninger inden for aftalte forretningsmæssige krav, tid og budget. En væsentlig udfordring er her evnen til at etablere en effektiv og værdiskabende organisation med de rette kompetencer.

It-tilsynet konstaterer, at der fortsat er omfattende udfordringer med teknisk gæld, særligt ifm. legacy-systemerne. Der er fortsat udfordringer i de store komplekse it-programmer og projekter med mange interessenter, idet den høje risiko fortsat ikke er nedbragt i tilstrækkelig grad. Der er brug for fuld fokus på de resterende leverancer, så der bliver en kontrolleret overgang til forventet rest- og videreudvikling og forvaltning. Nye projekter skal fortsat have høj fokus ved igangsætning, så nye højrisikoprojekter undgås. Igennem årets undersøgelser og opfølgninger har It-tilsynet særligt observeret følgende tværgående udfordringer:

Ledelse og leverancekultur

Skatteforvaltningen skal have styrket den proaktive ledelses- og leverancekultur yderligere. Ledelsen i fagstyrelser og i Udviklings- og forenklingsstyrelsen skal i fællesskab øge ledelsesfokus på at begrænse de forretningsmæssige krav til løsninger, nedbryde i delleverancer samt etablere konkrete og forpligtende leverance- og milepælsplaner. Mere beslutnings- og eksekveringskraft generelt i styregrupperne, hvor der i højere grad skal anvendes aktiv risikostyring og -mitigering i tide. Topleddelsen af fagstyrelserne og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skal fastholde at bruge kræfter, hvor det er nødvendigt for at sikre fremdrift og løse særlige udfordringer.

Projektplanlægning og -opstart

Skatteforvaltningen har fortsat udfordringer med på et tilstrækkeligt højt ledelsesniveau at sætte præcis retning og skabe klare rammer, når projekter og programmer igangsættes. Der er udfordringer med at planlægge ud fra klare forretningsmæssige mål, gevinster, milepæle og kritisk vej både på organisatorisk, program- og projektniveau. Derfor bliver igangsætning

og opstart af projekter, ofte igangsat med et for uklart plan- og projektgrundlag, hvilket gør afgrænsning og styring vanskelig. Det medfører lange analyseforløb og upræcise leverancer. Analysefasen trækker unødigt ud pga. manglende retning og ledelsesbeslutninger ift. at overgå til gennemførelsesfasen.

Levetidsforlængelse og modernisering

Skatteforvaltningens levetidsforlængelse og modernisering af deres kritiske ældre it-systemer er fortsat udfordret af manglende strategiske beslutninger og rammer samt begrænset fremdrift i de konkrete systemforbedringer. Der udestår fortsat udarbejdelse og beslutning af en moderniseringsstrategi (inkl. økonomisk ramme) med en tilhørende handlingsplan for implementering af nødvendige levetidsforlængende tiltag og konkrete moderniseringsprogrammer og -projekter. Skatteforvaltningen er udfordret i forhold til at skaffe de nødvendige erfarne kompetencer både i fagstyrelser og i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen til at løfte moderniseringsaktiviteterne.

Kompetencer

Skatteforvaltningen mangler fortsat flere erfarne medarbejdere, med kompetencer til at kravstille, udvikle og drifte it-løsninger – både på ledelses- og specialistniveau. It-tilsynet konstaterer, at Udviklings- og forenklingsstyrelsen anvender markant flere ressourcer til styrings- og analyseopgaver uden for de basale it-projektdiscipliner, som eks. kravspecifikation, it-udvikling, it-drift og leverandørstyring end andre sammenlignelige It-organisationer. Der mangler proaktiv ressourcestyring, hvor it-programmer og -projekter kobles med nødvendige kompetencekrav. Det gælder både i fagstyrelser og i Udviklings- og forenklingsstyrelsen. Der opstår for ofte flaskehalse og mangel på kompetencer, som hindrer fremdrift og hvor løsning ofte bliver at anvende eksterne konsulenter. Opstartsparathedstjek bruges ikke konsekvent nok, så det sikres, at de rette kompetencer er til stede, før et projekt startes, og at nøgleposter er besat med stærke interne ressourcer.

Leverandørsamarbejde og -styring

Det kræver særligt fokus og kompetencer at styre it-leverandører. Skatteforvaltningen skal fortsat arbejde med at sikre, at leverandørerne lever op til de aftalte leverancer i forhold til kvalitet, tid og økonomi. Der skal fortsat fokus på at bruge leverandører effektivt og som strategiske partnere, så der skabes mest mulig værdi af de afsatte midler til den samlede opgaveløsning.

Dataforvaltning og data management discipliner

Skatteforvaltningens dataforvaltning er forbedret men er fortsat ret umoden med for lidt fokus på data management discipliner, herunder på at sikre, at data er validerede, konsistente, rensede og anvendelige på tværs af hele værdikæden.

Test

Skatteforvaltningen er udfordret på test i flere programmer og projekter både i forhold til styring, metode, set-up og kompetencer.

Organisatorisk implementering og overgang til drift

I forbindelse med de store it-programmer i Skatteforvaltningen har it-udviklingsaktiviteter i en periode fyldt relativt meget i forhold til organisatorisk implementering og overgang til it-driften. Denne fordeling ændrer sig i takt med, at programmerne afsluttes. I flere programmer har der vist sig udfordringer med at sikre effektiv organisatorisk implementering, hjemtagelse af gevinster, nedskalering af bemanning i programmer ved overgang til videreudvikling, it-forvaltning og it-drift med fokus på it-driftoptimering.

It-drift og driftoptimering

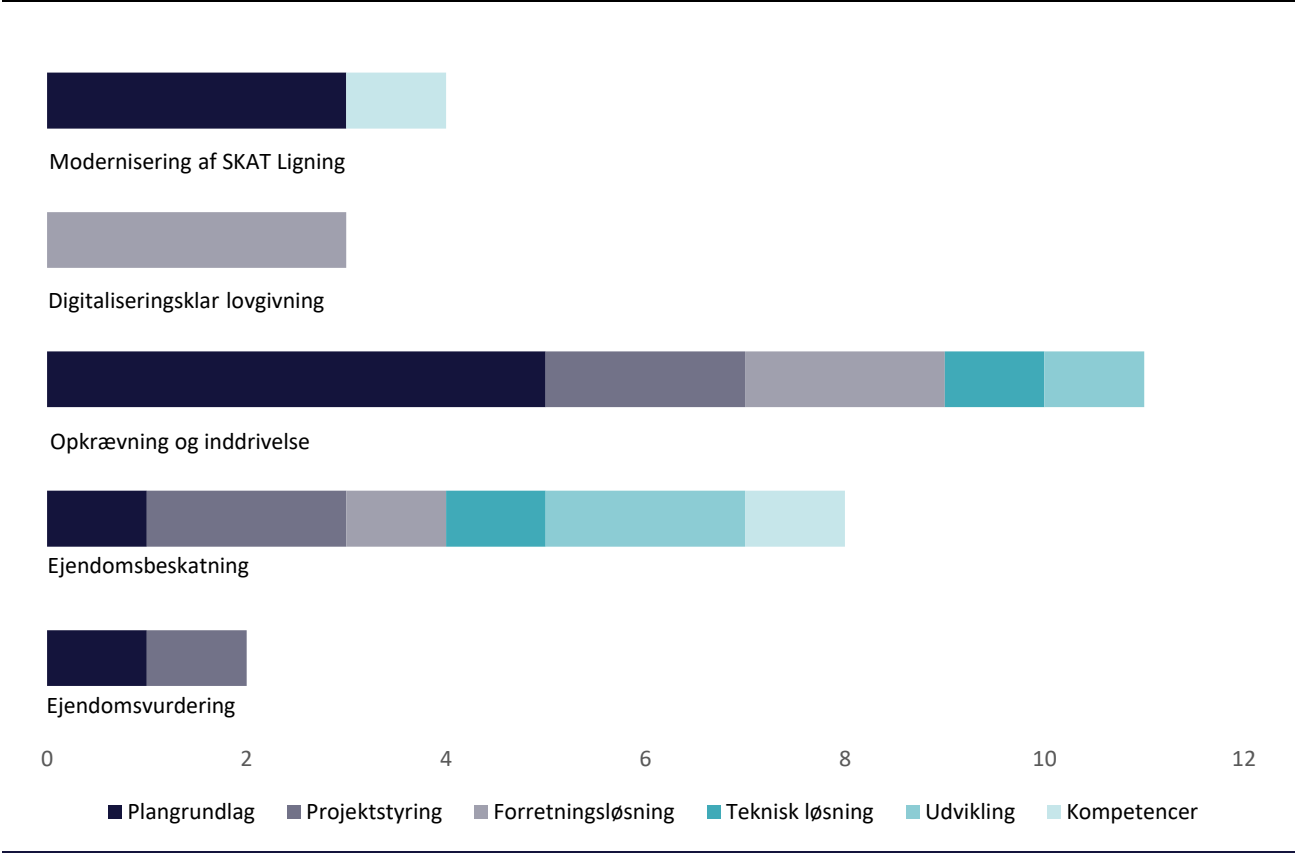
Skatteforvaltningen har i 2024 flyttet sig mht. fastsættelse og forankring af it-driftstrategien, men der resterer en omfattende implementerings- og konkretiseringsopgave. Den eksisterende økonomi- og risikostyring samt governance af it-driften er ikke tilstrækkeligt modnet til

at styre og påvirke udgifterne til it-drift og dermed understøtte målet i flerårsaftalen om reduktioner i it-driftsbudgettet.

Statistik over årets anbefalinger

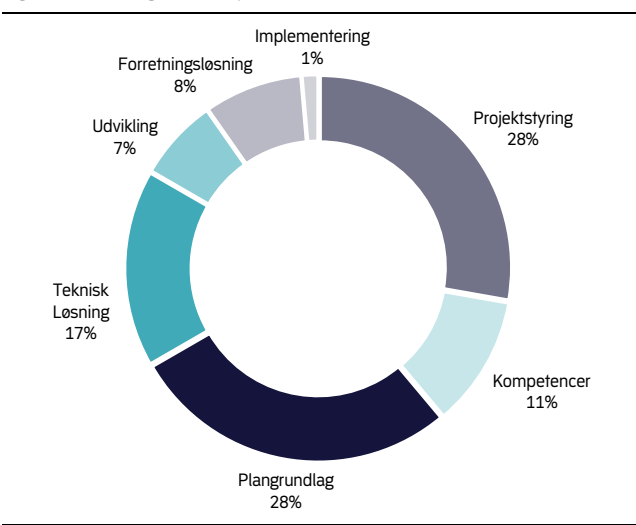
Som det kan ses i nedenstående figur 1-3, falder It-tilsynets anbefalinger inden for særligt fokusområderne: Projektstyring, Plangrundlag og Forretningsløsning, hvilket er en mindre ændring fra forrige år, hvor Forretningsløsning fyldte mindre. Dette skyldes dels undersøgelsen Digitaliseringsklar lovgivning, dels et større fokus på organisatorisk implementering og gevinstrealisering i forretningen i takt med at de store programmer afsluttes.

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



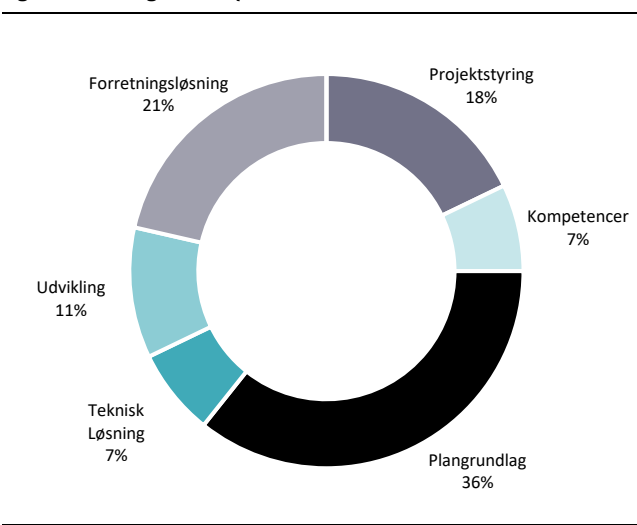
Kilde: It-tilsynet (2024). Det bemærkes, at ingen anbefalinger er afgivet i år inden for det syvende fokusområder: Organisatorisk implementering.

Figur 2. anbefalinger fordelt på fokusområder 2023



Kilde: It-tilsynet (2023)

Figur 3. anbefalinger fordelt på fokusområder 2024



Kilde: It-tilsynet (2024)

Årets undersøgelser

It-tilsynet har i 2024 haft fokus på at nedbringe risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at afgive anbefalinger, yde rådgivning og vejledning til forvaltningen inden for it-udvikling af særligt komplekse it-programmer og projekter med høj risiko og mange interessenter, fx ejendomsvurdering, boligbeskatning, told og gældsinddrivelse. Herudover har vi sat fokus på udvalgte områder knyttet til digitaliseringsklar lovgivning og regelforenkling, legacy-systemer samt it-drift og it-sikkerhed.

I 2024 er der afgivet 28 anbefalinger i fem undersøgelser og syv opfølgninger på undersøgelser gennemført i 2021-23.

Ejendomsvurdering

Undersøgelse af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme, løbende vurderinger og omvurderinger

I januar indledte It-tilsynet en undersøgelse af release- og udsendelsesplanerne for erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt ejerboliger med specifikke erhvervsrelaterede karakteristika. Undersøgelsen havde fokus på udfordringerne i it-understøttelsen af de endelige vurderinger af ovennævnte ejendomme, de løbende ordinære vurderinger og omvurderinger samt de forhold i Skatteforvaltningen, som har betydning for at levere it-løsningen.

Ved undersøgelsens start udestod der væsentlig it-udvikling for at understøtte vurderingen af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt ejerboliger med specifikke erhvervsrelaterede karakteristika, herunder fire større ændringer til den eksisterende funktionalitet til ejerboliger, som skulle tilpasses og videreudvikles for at kunne genbruges. It-tilsynet fandt det positivt, at programmet havde fremrykket arbejdet med de mest komplekse ændringer for derved at forebygge forsinkelser.

Der havde tidligere været forsinkelser ift. releaseplaner på grund af flaskehalse som følge af mangel på nøgleressourcer. It-tilsynet bemærkede, at det var afgørende for eksekvering af releaseplanen, at knapheden på ressourcer blev forebygget.

It-tilsynet vurderede, at det gennem en mere forpligtende releaseplan, en proaktiv indsats og med stram styring ville være muligt at levere den forudsatte it-funktionalitet i releaseplanen, men at der fortsat var tale om et program med høj risiko.

It-tilsynet var blevet forelagt et udkast til Vurderingsstyrelsens udsendelsesplan for 2025 og 2026, som dog ikke var endelig, da forudsætningerne løbende blev opdateret. I planen fremgik det, at it-plattformen til vurderinger af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt ejerboliger med specifikke erhvervsrelaterede karakteristika først skulle ibrugtages i 4. kvartal 2025 på trods af, at den understøttende release ville være leveret i januar 2025.

Vurderingsstyrelsen oplyste, at der blev arbejdet på at fremrykke udsendelser af ejendomsvurderinger for erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt år 2-ejerboliger ved blandt andet at parallelisere sagsbehandling. It-tilsynet konkluderede, at der var behov for et fortsat fokus på at sikre de nødvendige kapabiliteter i Vurderingsstyrelsen til at håndtere de planlagte udsendelser i 2025 og frem. It-tilsynet kunne ikke vurdere udsendelsesplanens realiserbarhed på baggrund af det forelagte udkast, men anbefalede, at planen blev underbygget med de nødvendige proaktive handlinger, som kunne øge sandsynligheden på kort og lang sigt.

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.



For at sikre en hensigtsmæssig oversendelse af ejendomsvurderingerne til beskatning var det kritisk, at der kom mere ledelsesmæssigt fokus på ejendomsvurderingsprogrammets leverancer til boligbeskatningsprogrammet, herunder ved at fastlægge en detaljeret plan for dataleverancerne og ved at bidrage aktivt til at optimere leverancerne ud fra behovene i beskatningen.

It-tilsynet opfordrede til, at der blev lagt en plan for videreudvikling af ejendomsvurderingssystemet for at optimere den samlede vurderingsproces, inden en reduktion af programmets bemandingen blev igangsat.

Opfølgning på ejerboliger

Fra oktober til december fulgte It-tilsynet op på sin tidligere undersøgelse af ICE-programmets release- og udsendelsesplan 2023-24 for ejerboligvurderinger. De foreløbige vurderinger og samspillet mellem de foreløbige og de endelige vurderinger var ikke en del af opfølgningen, da It-tilsynet i den tidligere undersøgelse havde fokuseret på it-løsningen, som danner grundlag for de endelige vurderinger, samt på de forhold i Skatteforvaltningen, der har betydning for at levere denne.

It-tilsynet konstaterede, at Skatteforvaltningen i 2024 havde haft stort ledelsesfokus på at nå målet om at udsende de resterende 2020-vurderinger i 2024 og havde nået en række resultater, bl.a. var der leveret og ibrugtaget en stor mængde ny it-funktionalitet, og mængden af udsendelser var øget betragteligt.

Skatteforvaltningen orienterede i november Folketinget om, at målsætningen om at udsende alle resterende 2020-vurderinger af ejerboliger i 2024 ikke kunne nås, og oplyste at den reviderede målsætning var, at de sidste boligejere ville modtage deklarationsmeddelelse i 1. kvartal 2025 og en vurderingsmeddelelse i løbet af 1. halvår 2025.

It-tilsynet påpegede, at planen for den reviderede målsætning forudsatte betydelige mængder af sagsbehandlingsopgaver på grund af særligt komplicerede ejendomssegmenter forud for udsendelse af deklarations- og vurderingsmeddelelserne, og at der ikke var indlagt en buffer i udsendelsesplanen til håndtering af uforudsete hændelser. It-tilsynet vurderede desuden, at da den nødvendige it-funktionalitet til at udsende de sidste deklarations- og vurderingsmeddelelser først leveres primo 2025, var planen om udsendelse af deklarationsmeddelelserne pr. 1. kvartal 2025 sårbar overfor evt. forsinkelser i it-leverancerne.

It-tilsynet vurderede på den baggrund, at der fortsat var tale om et program med høj risiko som ville kræve fortsat højt ledelsesmæssigt fokus, proaktiv indsats og stram styring for at realisere planerne for de resterende releases og udsendelser, herunder opgaven med at kvalitetssikre og komplementere datagrundlaget til udformning af breve til boligejerne. It-tilsynet opfordrede i den forbindelse igen til at styrke den it-faglige ledelse i ICE-programmet for at tilføre it-organisationen den nødvendige robusthed til at løfte opgaven.

Henset til, at der i en så kompleks løsning er stor sandsynlighed for, at der vil opstå fejl, fremhævede It-tilsynet også betydningen af, at der kommunikeres proaktivt om disse, og at fejl rettes hurtigt.

It-tilsynet vil primo 2025 indlede en ny undersøgelse af færdiggørelsesgraden af det nye ejendomsvurderingssystem, behovet for videreudvikling for effektivt at understøtte vurderingsopgaven, og it-organisationens parathed ift. at understøtte videreudvikling og drift af systemet. Endelig vil undersøgelsen fokusere på planen for udsendelser af ejendomsvurderinger i årene frem mod normalisering af ejendomsvurderingerne med fokus på planen for udsendelse af vurderinger til erhvervs-, skov og landbrugsejendomme samt år 2-ejerboliger.

Ejendomsbeskatning

I januar indledte It-tilsynet en undersøgelse af Boligprogrammet, som skal etablere system-understøttelsen af ejendomsområdet for at implementere de nye boligskatte regler fra Boligskatteforliget fra 2017. I forbindelse med en tidligere undersøgelse havde It-tilsynet i 2021 vurderet, at Skatteforvaltningens implementeringsplan frem mod 2024 var realistisk, men risikofyldt på grund af en kort tidsramme til nyudvikling, hårde bindinger til forskuds- og årsopgørelsernes årshjul og høj kompleksitet.

It-tilsynets undersøgelse havde på denne baggrund fokus på at afdække status i Boligprogrammet og at trykprøve de kortsigtede planer for programmets leverancer til forskudsopgørelsen for 2025 og til årsopgørelsen for 2024 samt Skatteforvaltningens langsigtede planer frem mod en normaliseret boligbeskatning.

It-tilsynet vurderede, at det var muligt at levere den forretningsmæssige funktionalitet til boligbeskatning, men at programmet fortsat måtte betegnes som et højrisikoprojekt på trods af den valgte tilgang, hvor de nye boligskatte regler i så høj grad som muligt implementeres i eksisterende it-løsninger. Det vil kræve proaktiv adfærd, beslutningskraft, tæt styring og opfølgning i Boligprogrammet for at lykkes med de kommende års leverancer af nye og tilpassede it-løsninger til brug for leverancerne til forskuds- og årsopgørelserne.

Ydermere bemærkede It-tilsynet, at de hårde bindinger til forskuds- og årsopgørelsernes årshjul gav programmet en meget kort tidsramme, som gør det vigtigt med tæt leverandørstyring og en koordineret kravstillelse med de øvrige ændringer, som løbende skal implementeres i forskuds- og årsopgørelserne. Behovet for leverandørstyring var særligt aktuelt ifm. implementeringen af it-systemet til at understøtte administration af pensionistlån og indefrysning af boligskat.

It-tilsynet noterede sig Skatteforvaltningens overvejelser om at udvikle ny funktionalitet til populationsstyring og afstemning af vurderinger, og vurderede at Skatteforvaltningen med fordel snarest skulle træffe beslutning vedrørende udvikling af løsningen og dens arkitekturmæssige placering. Ydermere vurderede It-tilsynet, at Boligprogrammet med fordel kunne styrke sin tværgående testledelse med et øget mandat på tværs af programmets projekter for at kunne lykkes med eksekveringen af test.

It-tilsynet anså data som et særligt indsatsområde i Boligprogrammet og på tværs af ejendomsområdet, hvor der skal skabes større sikkerhed for, at test- og produktionsdata tilvebringes i rette format, kvalitet og til tiden. Desuden vurderede It-tilsynet, at der bør skabes tilstrækkelig ledelsesinformation til, at Vurderingsstyrelsen kan handle proaktivt i den interne produktionsstyring og i kommunikationen med boligejerne.

Endeligt understregede It-tilsynet behovet for løbende at afstemme ressourcerne og kompetencerne internt og hos leverandøren i overensstemmelse med forventningerne til fremtidige aktiviteter samt de økonomiske rammer herfor.

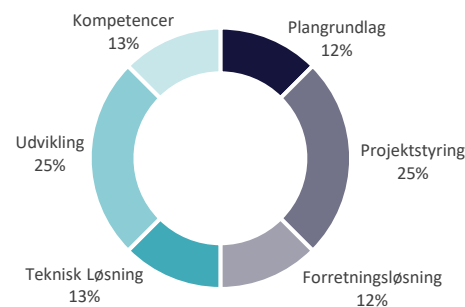
Opfølgning på ejendomsbeskatning

I november fulgte It-tilsynet op på Boligprogrammet for at afdække status og trykprøve de kortsigtede planer for programmets it-leverancer til forskudsopgørelsen for 2025, til årsopgørelsen for 2024 samt Skatteforvaltningens langsigtede planer frem mod en normaliseret boligbeskatning. Opfølgningen omfattede ikke en detaljeret gennemgang af it-funktionalitet til låneadministration.

Siden It-tilsynets seneste undersøgelse i maj 2024 havde boligprogrammet færdiggjort og idriftsat leverancerne til forskudsopgørelsen for 2025. Den næste milepæl var leverancerne til årsopgørelsen for 2024, hvor grundskyld og tværgående skatterabat for første gang skulle på årsopgørelsen. Disse leverancer omfattede bl.a. it-funktionalitet til låneadministration, herunder til at oprette, renteberegne og opkræve pensionist-, indefrysings- og tillægslån. It-tilsynet

Implementering af forliget Tryghed om Boligbeskatning

Formålet med programmet er at skabe tryghed om ejendomsskatten for den enkelte samt nemmere ejendomsskatteopkrævning ved at etablere en forretnings- og systemmæssig understøttelse af den nye ejendomsskattelov.



erfarede, at de eksterne leverancer til låneadministration var forsinkede, og at væsentlige dele på undersøgelsestidspunktet ikke var færdigudviklet og testet. It-tilsynet noterede sig, at Skatteforvaltningen havde styrket sin leverandørstyring, og at Skatteforvaltningens topledelse havde tæt kontakt til topledelsen hos leverandøren for at sikre de kortsigtede leverancer til lånemodulet.

It-tilsynet vurderede overordnet, at boligprogrammet fortsat indeholdt høj risiko, da programmet havde en meget stram milepælsplan med mange kritiske leverancer, ikke mindst ifm. leverancen af it-funktionalitet til låneadministration, ligesom der også skulle ske organisatorisk implementering af nye arbejdsprocesser i de relevante fagstyrelser.

It-tilsynet understregede behovet for, at Skatteforvaltningen nedbrød planen frem mod en normaliseret boligbeskatning yderligere for at tydeliggøre, hvordan den realiseres. It-tilsynet vurderede, at der var behov for stram risikostyring og -mitigering for at leve op til programrets forventning om at overholde den tiltrådte økonomiske ramme inkl. risikopulje. It-tilsynet opfordrede desuden til, at Skatteforvaltningens topledelse fokuserer på proaktiv kommunikation.

Gældsområdet

I april igangsatte It-tilsynet en undersøgelse af Program for Opkrævning og Inddrivelse (POI), som blev etableret med afsæt i et roadmap bestående af en række initiativer, som samlet set skal indfri visionen om en sikker og effektiv opkrævning og inddrivelse af gæld i 2030.

It-tilsynet har tidligere gennemført tre undersøgelser af Skatteforvaltningens arbejde med initiativerne på gældsområdet. De tidligere undersøgelser har bl.a. haft fokus på det strategiske roadmap, organisering, programgrundlag, muligheder for at optimere planen for en styrket opkrævning og gældsinddrivelse, oprydning i gældsposter samt tekniske udfordringer på opkrævnings- og inddrivelsesområdet.

It-tilsynet fokuserede i 2024 på programmets overordnede status og fremdrift, onboarding af opkrævningssystemet Debitor Motor Opkrævning (DMO), herunder Skattekontoen til det nye inddrivelsessystem Public Sector Revenue Management (PSRM), status og fremdrift i it-projektet Udfasning af SAP38 som opkrævningssystem (USO) og fremdriften i systemudviklingen på inddrivelsesområdet.

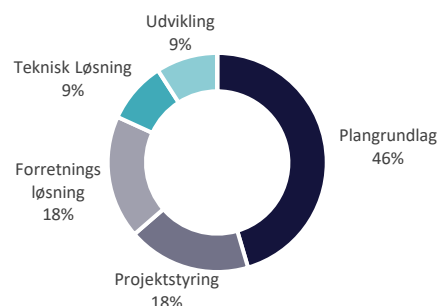
It-tilsynet vurderede, at der siden undersøgelsen i 2023 var skabt en række kortsigtede resultater i programmet for at imødegå den politiske aftale om nedbringelse af danskernes gæld til det offentlige fra 2022. Performance i det nye inddrivelsessystem PSRM var optimeret, og arbejdsprocesser i systemet var effektiviseret samt idriftsat en ny brugergrænseflade med tilfredshed hos sagsbehandlere til følge. Der var desuden etableret et delvist gældsoverblik, hvor skyldnere med gæld, der behandles i PSRM, kan tilgå et overblik over denne gæld og betale. Derudover var det forventningen, at der fra 3. kvartal 2024 ville kunne foretages lønindeholdelse for skyldnere med gæld i det gamle inddrivelsessystem Debitor Motor Inddrivelse (DMI).

På opkrævningsområdet havde Skatteforvaltningen igangsat USO-projektet, hvor der var arbejdet med grundlaget for en række regelændringer, som skal sikre et mere digitaliseringsparat lovgrundlag, fx forenkling af opkrævningsrenter. Der var desuden etableret en plan for indgåelse og implementering af stamdataaftaler og indgået en række stamdataaftaler.

It-tilsynet vurderede, at programmet havde grundlæggende udfordringer med centrale it-leverancer på kritisk vej på opkrævningsområdet. Der var udfordringer med at styre gennemførelsen af it-leverancerne og samarbejdet med leverandøren, som var meget udfordret i forhold til at levere inden for rammerne af den indgåede aftale. It-tilsynet vurderede ydermere, at de forretningsmæssige krav ikke var afsluttet på en effektiv måde inden it-leverancerne var påbegyndt, og at kravene ikke i tilstrækkelig grad blev omsat til klart beskrevne it-tekniske løsninger med afsæt i standardfunktionalitet.

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.



It-tilsynet bemærkede desuden, at der var knaphed på ressourcer med den nødvendige viden om det centrale system DMO hos både leverandøren, Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

På inddrivelsesområdet vurderede It-tilsynet, at der fortsat er behov for fokus på at forberede det nye inddrivelsessystem PSRM til sagsbehandling på erhvervsområdet og for at etablere en langsigtet plan for it-understøttelsen på inddrivelsesområdet.

Endeligt fandt It-tilsynet, at det samlede program ikke havde sikkerhed for håndtering af afhængigheder på kritiske vej pga. den valgte tilgang med decentral prioritering og gennemførelse af programmets leverancer.

Digitaliseringsklar lovgivning og regelforenkling

I juni igangsatte It-tilsynet en undersøgelse af Skattestyrelsens arbejde med digitaliseringsklar lovgivning og regelforenkling, som fokuserede dels på styrelsens strategiske målsætning om at sikre forretningsudvikling gennem intelligente it-løsninger og regelforenkling (sktst.dk), og dels på styrelsens forpligtelse til at vurdere potentialet for regelforenklinger i forbindelse med it-modernisering (Flerårsaftale om skattevæsenets økonomi 2023-2027). Undersøgelsen tog afsæt i et eksempel fra Programmet for Opkrævning og Inddrivelse (POI), men beskæftigede sig bredere med emnet, bl.a. for at kortlægge omfanget af ny lovgivning og regelforenklinger med betydning for it-porteføljen.

It-tilsynet observerede, at Skatteministeriet forholder sig til Aftalen om digitaliseringsklar lovgivning fra 2018 under udarbejdelsen af ny lovgivning, hvor der tages stilling til de syv principper for digitaliseringsklar lovgivning, jf. aftale om digitaliseringsklar lovgivning (2018). Sideløbende arbejder Skattestyrelsen med regelforenkling og procesoptimering i fagområder og projekter, fx udfasningen af SAP38 som opkrævningssystem (USO). It-tilsynet så gode takter i tilgangen, hvor regelforenklingsarbejdet var en selvstændig projektleverance, men savnede en mere systematisk og struktureret indsats på tværs af Skattestyrelsen. Der var brug for systematisk og struktureret at opbygge viden om udfordringerne hos borgere, virksomheder og sagsbehandlere, at opbygge viden fra et udefra-ind-perspektiv og at fokusere mere på at forbedre borgerrejsen. Ydermere var der brug for, at Skattestyrelsens direktion fulgte mere strategisk og systematisk op på fagområdernes indsats ift. regelforenkling og procesoptimering med udgangspunkt i konkrete mål fastlagt af direktionen.

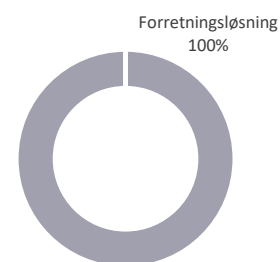
It-tilsynet fandt flere politiske aftaler med en ambition om at gøre kommende og eksisterende lovgivning mere digitaliseringsklar på skatteområdet. Imidlertid bygger den eksisterende skattelovgivning på en række politiske, fordelingsmæssige og provenumæssige hensyn samt hensynet til at skabe hensigtsmæssige incitamenter i samfundet. Skatteministeriets udgangspunktet for systemmodernisering er derfor, at den nuværende lovgivning systemunderstøttes med tidssvarende teknologier, og at større ændringer af skattelovgivningen ikke er et mål i sig selv, hvilket Ekspertudvalget for en flerårsaftale for skattevæsenet også bemærkede i 2022.

It-tilsynet erklærede sig enige med Ekspertudvalget i, at der tidligt i alle moderniseringsprojekter alligevel burde foretages en vurdering af potentialet for at forenkle lovgivningen for at understøtte den politiske afvejning af eventuelle konsekvenser i form af ændret fordeling, provenu eller adfærd over for hensynet til at reducere kompleksitet og risici.

It-tilsynet fandt det særligt vigtigt, at regelforenkling og procesoptimering, herunder begrebsharmonisering fik større fokus i arbejdet med moderniseringsplanerne, hvis Skattestyrelsen fx ville have mulighed for at kunne vælge Commercial-off-the-Shelf (COTS) løsninger i it-moderniseringen.

Digitaliseringsklar lovgivning

Digitaliseringsklar lovgivning skal bidrage til at skabe et enklere regelgrundlag, der er let at administrere, og som er forståelig for alle borgere. Samtidig skal følgevirkningerne af ny lovgivning fremhæves, sådan at konsekvenserne af lovgivningen bliver mere gennemsigtige.



SKAT Ligning

I september startede It-tilsynet en undersøgelse af moderniseringen af SKAT Ligning, som er et af Skatteforvaltningens legacy-systemer, for at afdække status og fremdrift siden It-tilsynet tidligere undersøgelse i 2023. Det samlede moderniseringsprojekt for SKAT Ligning havde siden sidst gennemført foranalysen, og truffet beslutning om at initiere analysefasen for det første delprojekt.

I foranalysen var der truffet beslutning om, at det eksisterende SKAT Ligning-system skulle erstattes ved indkøb af en standardløsning, som ville skulle tilpasses og implementeres af en it-leverandør med leveranceansvar. Der var desuden skabt overblik over de forretningsmæssige behov i form af et kapabilitetsoverblik, som kunne danne afsæt for valget af en standardløsning. Samtidigt var topledelsen rykket tættere på projektet ved etablering af en følgegruppe med deltagelse af bl.a. styrelsesdirektører fra Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen samt en afdelingschef fra departementet.

It-tilsynet vurderede, at topledelsen, baseret på risikoappetit og fakta om it-systemtilstanden af det nuværende SKAT Ligning, burde træffe beslutningen om, hvor længe Skattestyrelsen vil påtage sig den forretningsmæssige risiko ved at understøtte opgaven med den nuværende it-systemunderstøttelse. Der burde herefter med afsæt i førnævnte beslutning blive fastlagt en ambitiøs plan for den samlede modernisering af SKAT Ligning, som understøtter effektiv eksekvering.

It-tilsynet vurderede, at analysefasen i det første delprojekt burde fokusere på at skabe et solidt beslutningsgrundlag til anskaffelse af en ny SKAT Ligning løsning, herunder forberedelse af udbud, aktstykkeproces og gennemførelse af et bredt dækkende Proof of Concept (POC), der ville kunne understøtte det samlede forretningsmæssige behov.

Analysen skulle foruden sagsbehandlingsfunktionalitet også forholde sig til integrationerne. It-tilsynet vurderede, at det ville være muligt at afslutte analysefasen før sommerferien 2025 med et fuldstændigt grundlag, som topledelsen ville kunne basere sin beslutning på, så delprojektet kan overgå til gennemførelsesfasen.

It-tilsynet vurderede desuden, at der var behov for, at topledelsen satte en entydig retning, der ville kunne guide projektet og øge eksekveringshastigheden. Af hensyn til det eksisterende SKAT Lignings restlevetid og den høje forretningsmæssige betydning af SKAT Ligning vurderede It-tilsynet, at der burde investeres i en ny SKAT Ligning-løsning uanset, at der endnu ikke er truffet beslutning om den samlede it-modernisering af legacy-området.

Opfølgninger

It-tilsynet har i 2024 fulgt op på syv undersøgelser fra 2021 og 2022. Derudover er der afgivet udtalelser til Finansudvalget på toldområdet og sparring med Skatteforvaltningen om migrering af SAP-løsninger til SAP S/4 HANA. Endelig har It-tilsynet opstartet en undersøgelse om it-drift, som afsluttes i første kvartal 2025.

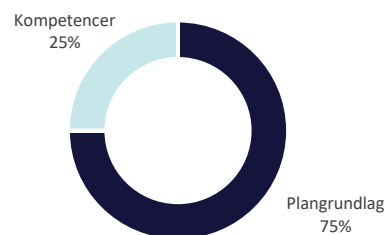
- Legacy

I marts gennemførte It-tilsynet en opfølgning på implementeringen af tidligere anbefalinger på Legacy-området, som viste, at den samlede legacy-moderniserings konkrete fremdrift var relativt begrænset siden It-tilsynets seneste undersøgelse i foråret 2023.

It-tilsynet noterede sig, at Skatteforvaltningen havde etableret en metode for udarbejdelse og vedligeholdelse af sundhedstilstandsvurderinger for legacy-systemerne, som vha. heatmaps giver overblik over udviklingen i legacy-porteføljens tilstand siden 2018.

SKAT Ligning

SKAT Ligning understøtter udarbejdelse af afgørelser inden for og på tværs af en lang række skatte- og afgiftsområder. Det er Skatteforvaltningens primære system til at understøtte manuel sagsbehandling, hvilket stiller krav om systemets levetidsforlængelse og modernisering.



It-tilsynet vurderede, at Skatteforvaltningen endnu ikke havde besluttet og fulgt en overordnet strategi og plan for moderniseringen, og at der ikke var tilstrækkeligt fokus på gevinstrealisering ifm. prioriteringen af nye moderniseringstiltag.

It-tilsynet vurderede, at Skatteforvaltningen befandt sig et sted, hvor andre organisationer ville foretage et faseskifte fra analyse til eksekvering. It-tilsynet anbefalede i 2021 et sådant faseskifte i sin første undersøgelse af Legacy-området, og vurderede at denne anbefaling var yderligere aktualiseret af den hidtil gennemførte moderniseringsindsats. Skatteforvaltningen havde ikke truffet beslutning om den overordnede moderniseringsstrategi, herunder om anvendelse af standardplatforme, og manglede at sætte konkrete datoer for, hvornår strategiske beslutninger skulle træffes. Der manglede et roadmap til at vise vejen frem til beslutningerne og forudsætningerne for dem. Skatteforvaltningen manglede ydermere at sætte årlige mål for udvikling i legacy-porteføljen og at redegøre for, hvordan de netop prioriterede moderniseringstiltag og pågående moderniseringsprojekter skulle bidrage til dette.

It-tilsynet vurderede, at Skatteforvaltningen med fordel kunne påbegynde omstillingen ved at gennemføre strategisk besluttede pilotprojekter mhp. at opnå konkrete erfaringer og derved udbygge kompetencerne til på længere sigt at kunne løfte større moderniseringer.

- Erhvervssystemets levetidsforlængelse

I marts gennemførte It-tilsynet en opfølgning på implementeringen af tidligere anbefalinger til ESLE-projektet (Erhvervssystemets levetidsforlængelse), som viste, at projektet fortsat var udfordret af manglende fremdrift hos leverandøren.

It-tilsynet fandt, at projektstyrergruppen med fordel kunne fastholde det tætte samarbejde med leverandøren og opfølgningen på fremdriften, herunder øge frekvensen og detaljeringsgraden i fremdriftsrapporteringen og anvende muligheden for at eskalere til det niveau hos leverandøren, som kan disponere ressourcer til projektet.

It-tilsynet opfordrede yderligere projektstyrergruppen til på baggrund af evidens for tidligere fremdrift at trykprøve, om den samlede projektplan og den tilhørende økonomi er realistisk, og at forholde sig til, om de forretnings- og lovmedholdelsesmæssige konsekvenser af eventuelle forsinkelser giver anledning til yderligere replanlægning.

It-tilsynet vurderede ydermere, at tid var en overordentlig vigtig parameter for projektet, fordi de nødvendige kompetencer til at anvende udviklingsværktøjet HPS er en kritisk ressource, som bliver knappere med tiden, og at det derfor var vigtigt at få konverteret fra HPS og dermed levetidsforlænge systemet, mens kompetencerne stadig var tilgængelige for projektet.

- Informationssikkerhed

I august fulgte It-tilsynet op på implementeringen af anbefalinger fra undersøgelsen af informationssikkerhed i 2023, som viste at arbejdet med informationssikkerhed var et prioriteret område. It-tilsynet vurderede, at det it-tekniske værn var styrket siden sidst, men at arbejdet med at styrke den samlede modstandskraft på område fortsat krævede høj prioritering, en risikobaseret tilgang og fokus på effektiv eksekvering. It-tilsynet giver i denne redegørelse ikke nærmere fra opfølgningen af hensyn til fortrolighed om sikkerhedssetuppet i Skatteministeriet.

- Analytisk dataplatform

I august fulgte It-tilsynet op på implementeringen af anbefalinger vedrørende Skatteforvaltningens analytiske dataplatform (ADP), og vurderede på baggrund af det seneste års drift og videreudvikling af platformen, at der var leveret en fungerende teknisk driftsplatform baseret på markedskonforme teknologier, som vil kunne anvendes til at udføre datadrevet toldbehandling og -kontrol, og som forventes at kunne imødekomme de sikkerhedsmæssige krav.

Ifølge planen skulle de sidste tolldata være onboardet i tredje kvartal 2025, hvorefter det vil være muligt at vurdere, om platformen kan understøtte Toldstyrelsens forretningsmæssige behov. It-tilsynet fandt ydermere, at Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skulle skabe overblik over driftsomkostninger og forbrug, så adfærdsmønstre ville være mulige at styre, og så fagstyrelserne kunne få indsigt i de økonomiske konsekvenser af aktiviteter på platformen.

Der udestod fortsat en beslutning om bredere anvendelse af platformen i Skatteforvaltningen. It-tilsynet vurderede, at der senest i løbet af første halvår 2025 burde træffes beslutning om, hvordan platformen vil indgå i en samlet fremtidig plan, også i relation til den nuværende it-løsning, SAP BO, som anvendes i det meste af Skatteforvaltningen. Udviklings- og Forenklingsstyrelsen havde igangsat et mindre pilotprojekt med Skattestyrelsen for at indhente erfaring med dataonboarding og anvendelse af Business Intelligence og Machine Learning-værktøjer i andre styrelser end Toldstyrelsen. It-tilsynet opfordrede til at indhente yderligere erfaring ved at gennemføre en pilot med en tredje styrelse.

- Told

I november og december fulgte It-tilsynet op på EUTK-programmet, som skal implementere it-understøttelsen af EU's toldkodeks.

Siden It-tilsynets seneste undersøgelse ultimo 2023 havde EUTK-programmet idriftsat og ibrugtaget systemerne til Kontrol & Risikostyring og til Eksport. Der var ifm. ibrugtagningen af sidstnævnte performanceudfordringer, hvilket gav It-tilsynet anledning til at vurdere, at EUTK-programmet med fordel ville kunne forebygge tilsvarende udfordringer ved næste go-live ved hjælp af systematiske belastningsprøver af systemerne.

It-tilsynet vurderede, at EUTK-programmet fortsat er behæftet med høj risiko. Ifm. udviklingen af systemet DMS Import (Toldstyrelsens nye system til at angive varer til import) konstaterede programstyregruppen i november, at en vigtig kvalitetsmilepæl ikke kunne gennemføres til tiden pga. manglende kvalitet i de eksterne leverancer. Styregruppen vurderede på den baggrund, at det ville være vanskeligt at nå aftalt kvalitet og omfang af krav til den planlagte "go-live" 8. marts 2025. På tidspunktet for It-tilsynets opfølgning forelå ikke en ny detaljeret tidsplan, der var godkendt af styregruppen.

Henset til de ovennævnte udfordringer med at nå aftalt kvalitet og omfang af krav til "go-live" for DMS Import fremhævede It-tilsynet vigtigheden af, at en kommende ny detaljeret tidsplan plan er solid og realistisk, og vurderede, at EUTK-programmet i planen med fordel kunne udarbejde flere risikoscenarier for tids- og leveranceplaner inklusive plads til uforudsete hændelser og de medfølgende konsekvenser for programmets økonomi, bemanning, kommunikation med erhvervslivet med videre.

Der henvises til den årlige redegørelse fra 2021, 2022 og 2023 for uddybning af undersøgelserne, som It-tilsynet fulgte op på i 2024. Materialet kan findes på www.itti.dk.

Whistleblowerordning

I 2024 har It-tilsynet ikke modtaget indberetninger, som skulle behandles, jf. Skatteforvaltningens whistleblowerordning.

Forventninger til 2025

I 2025 planlægger It-tilsynet at færdiggøre den igangværende undersøgelse af it-drift, genbesøge Skatteforvaltningens it-modernisering af legacy-systemer samt genbesøge programmet for udvikling af det nye ejendomsvurderingssystem. Derudover vil It-tilsynet undersøge fremdriften på gældsområdet og de igangsatte aktiviteter i forhold til informationssikkerhed. Endelig vil It-tilsynet undersøge Skatteforvaltningens SAP-migrering, udfasning af SAP BO samt igangsætning af nye projekter med henblik på at sikre fokus på, at projekter kommer rigtig fra start og tager læring med fra tidligere programmer og -projekter. It-tilsynet vil også gennemføre opfølgninger på blandt andet ejendoms- og toldområdet.

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 ovenstående aktiviteter oplistes med forbehold for, at de løbende kan blive ændret og justeret i løbet af året.

It-tilsynet har over de seneste år konstateret, at erfaringer ikke udbredes i tilstrækkelig grad på tværs af de involverede aktører i Skatteforvaltningens it-programmer og -projekter. Det medfører risiko for, at kendte fejl kan blive begået igen.

I forbindelse med afslutningen af de store og komplekse it-programmer og -projekter er det derfor vigtigt, at Skatteforvaltningen får evalueret og bragt læring videre ud i organisationen. It-tilsynet vil derfor i det kommende år have særlig fokus på at fremme varig læring og forbedring inden for tre udvalgte områder:

- **Mere organisatorisk eksekveringskraft og robusthed:** 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 it-kompetencer og erfaringer samt mindske afhængigheder til nøglepersoner.
- **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.
- **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.

Bilag 1

It-tilsynets kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skat-teforvaltningen.

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 bemannes med erfarne projektdeltagere med stor forretnings- og it-ind-sigt. De anvendte tilgange og metoder skal være modne og velafprøvede, herunder på det forretningsmæssige og juridiske område, samt inden for organisatorisk implemente-ring, it-udvikling, it-drift, it- og datasikkerhed, kontrakt- og leverandørstyring. Projektet skal kunne fremvise faglige fyrtårne, en lav medarbejderomsætning og høj arbejds-glæde.
4. Projektet skal ledes af en dedikeret styregruppe på allerhøjest otte deltagere. Forretnin-gen skal varetage formandsrollen som hovedansvarlig for projektets tids- og ressource-forbrug, samt kvaliteten af den færdige løsning.
5. Styregruppen skal bestå af medlemmer med erfaring fra tilsvarende it-projekter og med forretnings- og it-indsigt, som anvender sit beslutningsmandat aktivt og sikrer eksekve-ringskraft i projektet.
6. Projektet skal inden opstart have et klart scope baseret på et formål og klare målsætnin-ger, som sætter retning for prioriteringer og beslutninger i projektet. Forretningsmålбилle-det skal være udarbejdet på baggrund af et vedtaget lovgrundlag. Styringsgrundlaget (projektgrundlag, styregruppeaftale og business case mm.) skal være etableret med ud-gangspunkt i Statens it-projektmodel.
7. Projektet skal kunne fremvise en konsolideret tids- og releaseplan baseret på indhø-stede 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-projek-tet.
8. Projektet skal have modne styringsværktøjer klar til at arbejde målrettet med gevinst-, risiko-, scope- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering.
9. Projektet skal løbende arbejde målrettet med risikomitigering af væsentlige risici på alle niveauer af projektet.
10. 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 mitigere risici, når de opstår.

11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. Projektet skal stræbe efter at benytte eksisterende produkter, løsninger og arkitektur mv., som har vist deres duelighed andre steder.
15. Projektet skal have en plan for den efterfølgende drift af løsningen og have kompetencer til at implementere løsningen eller drifte løsningen via outsourcing.
16. 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.

