



# Årlig redegørelse 2023



Tilsyn med Skatteforvaltningens it-område

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b>	<b>2</b>
<b>Om It-tilsynet</b>	<b>3</b>
It-tilsynets opgaver	3
Hvornår er It-tilsynet en succes?	4
It-tilsynets tilgang til undersøgelserne	5
Undersøgelsesernes faser	5
Undersøgelsesernes grundlag	5
Uafhængighed og habilitet	7
Om medlemmerne	7
It-tilsynets medlemmer	8
<b>Forbedringer og udfordringer</b>	<b>9</b>
Status på implementeringen af It-tilsynet anbefalinger	9
Forbedringer	9
Udfordringer	10
Statistik over årets anbefalinger	13
<b>Årets undersøgelser</b>	<b>14</b>
Informationssikkerhed	14
Legacy	14
Gæld	16
Igangsætning af it-projekter	16
Analytisk Dataplatform	17
Told	18
Ejendomsvurdering	19
Opfølgninger	20
Whistleblowerordning	21
<b>Forventninger til 2024</b>	<b>22</b>
<b>Bilag 1</b>	<b>23</b>

# 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 være med til at styrke den parlamentariske kontrol af området.

I 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 syv undersøgelser fordelt på seks områder og foretog opfølgninger på fire tidligere undersøgelser fra 2021 og 2022. Du kan læse mere om dem i tredje afsnit, hvor du også finder It-tilsynets forventninger til 2024.

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. Effersynet 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, 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 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 2023 på 10,5 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 kommer 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 samfundsmæssige opgaver
- It-tilsynet medvirker til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-porteføje ved at bidrage til aktiv risikostyring og rådgive om tidlig håndtering af væsentlige risici i program- og projektføløb.
- 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.

### 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 (ifti.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. Her til 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 til Skatteforvaltningen i en samlet rapport per undersøgelse.

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.

### Undersøgelsesfasen

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

- **Planlægning**  
I denne fase træffes beslutning om undersøgelsens scope. 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 It-tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

Denne tilgang er besluttet ud fra hensynet til omkostnings- og ressourcetrækket i Skatteforvaltningen.

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-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

## Uafhængighed og habilitet

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

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 af 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.

Finder et medlem 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 administrative afgørelse af, om medlemmet eller den ansatte kan deltage i sagens behandling og afgørelse. Den pågældende person deltager ikke i denne behandling og 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.ifti.dk](http://www.ifti.dk).*

# Forbedringer og udfordringer

It-filsynet undersøger it-projekter og -programmer, 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. It-filsynet 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-filsynet på tværs af alle undersøgelserne for at afdække de generelle forbedringer og udfordringer, som It-filsynet 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-filsynet har undersøgt.

## Status på implementeringen af It-filsynets anbefalinger

It-filsynet har i 2023 registeret fremdrift i implementeringen af anbefalingerne fra 2021 til og med 2023, da 58 pct. af alle anbefalinger nu er implementeret, som det ses i tabel 1.

Tabel 1. Status på It-filsynets anbefalinger fra 2021-23

Status	2021	2022	2023	I alt
Oprettet	222	168	72	462
Lukket	168	95	3	266
Åbne	54	73	69	196
<b>Lukket (pct.)</b>	<b>76</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>58</b>

Kilde: It-filsynet. Der tages forbehold for mindre afregninger fra forrige år som følger af den justerede tilgang i It-filsynets 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 er imødekommet af Skatteforvaltningen.

## Forbedringer

It-filsynet har på en række områder observeret en øget modenhed i 2023. Blandt andet er den overordnede porteføljestyling forbedret gennem større gennemsigtighed i status på it-porteføljen og et mere solidt grundlag for porteføljeprioritering på tværs af Skatteministeriet efter etableringen af et bedre porteføljeoverblik.

Fagstyrelserne og it-organisationen er mere afstemte om prioritering, scope og tilgang til projekterne. Dette tydeliggøres af et styrket samarbejde i projekterne, hvor fagstyrelserne tager mere ansvar efter etableringen af mere klare mandater. Ydermere har forretningen øget fokus på deres rolle; at stille konkrete, faste krav til brug i it-udviklingen.

Der er observeret mærkbar fremdrift i Skatteforvaltningens store, komplekse it-projekter og -programmer, som dog fortsat indeholder høj risiko for forsinkelse eller fordyrelse.

Styregrupperne tager i højere grad de nødvendige beslutninger og efterspørger i stigende grad øget kvalitet i rapporteringen for at kunne følge fremdriften i projekterne tæt.

It-tilsynet har konstateret, at styrbarheden gradvist øges, da et stigende antal projekter i højere grad end tidligere nedbrydes i mindre dele, og der oftere vælges en trinvis tilgang til at løse opgaven. Dette hjælpes på vej af bedre og tidligere beskrevne projektgrundlag, præcise ansvarsfordelinger og ressourcefordelinger, samt mere klare beslutningsmandater.

Udviklings- og Forenklingsstyrelsens leverandørstyring viser gode fakter, herunder ved en øget kommerciel tilgang og bedre anvendelse af de eksisterende leverancekontrakter. It-tilsynet observerer, at der desuden er fremdrift i etablering af en ny sourcingstrategi, som fokuserer på det rigtige. Det øgede fokus på at samarbejde med leverandørerne i partnerskaber viser positive resultater, når leverandørerne inddrages tidligt, og der er tæt, løbende dialog.

## Udfordringer

I 2023 observerede It-tilsynet fortsat en række udfordringer i Skatteforvaltningen, som skal ses i lyset af, at Skatteforvaltningen fortsat er under udvikling frem mod en samlet set mere moden it-organisation. Der er fortsat omfattende udfordringer med teknisk gæld, ligesom der også fortsat skal løftes mange store udviklingsopgaver sideløbende med en betydelig driftsopgave.

Risikoen forøges markant med et projekts størrelse, tidsmæssige udstrækning og lovgivningsmæssige kompleksitet. It-tilsynet anser det derfor for vigtigt, at lovgivningen forenkles og gøres mere digitaliseringsklar sideløbende med, at it-projekternes størrelse reduceres ved genbrug, faseopdeling, stærkere prioritering og styring.

Nedenstående udfordringer skal ses som supplement til budskaberne i It-tilsynets tidligere årlige redegørelser for 2021 og 2022, da de fortrinsvist er identificeret ud fra årets undersøgelser.

### **Fortsat store og komplekse programmer med høj risiko**

Skatteforvaltningens igangværende arbejde med at genoprette problemområderne i de store udviklingsprogrammer er fortsat omfattende og ressourcekrævende. Der er tale om højrisiko-programmer på told-, ejendoms- og gældsområdet som følge af høj kompleksitet, mange gensidige afhængigheder til andre aktiviteter samt afhængigheder til flere af Skatteforvaltningens aldrende og vedligeholdelseskrævende it-systemer. Det fordrer:

- Styrket it-ledelse og -faglig indsigt
- Styrket leverancekultur, herunder fokus på at levere det aftalte scope
- Konkrete og forpligtende mål, som der planlægges ud fra
- Fastholdelse af centrale nøglepersoner, herunder af ledere med teknologisk forståelse
- Stram leverandørstyring
- Aktiv beslutnings- og eksekveringskraft i styregrupperne

### **Projektplanlægning og -opstart**

Projekternes rammesætning og plangrundlag er ikke tilstrækkelig afgrænset, hvilket udfordrer igangsætningen af nye projekter. Der er risiko for ufokuserede opstartsaktiviteter, som ikke står mål med indsatsen mht. tid og omkostninger. Det kræver:

- Større ledelsesmæssig involvering i at sikre, at analyseforløb er målrettede og leverer konkrete løsninger, som kan realiseres.
- Afgrænsning af de tidlige projektfaser ift. tid, økonomi og det forretningsmæssige scope
- Større fokus på at opfylde de forretningsmæssige mål og skabe forretningsmæssig værdi

- Forretningsmæssig afklaring af, hvad teknologien skal bruges til, så de strategiske beslutninger om teknologi og sourcing tages på det rette grundlag og niveau i organisationen inden projektets igangsætning
- Godkendelse af projektet efter opstartsparathedstjek
- Tydeligere ansvars- og samarbejdsmodeller til at håndtere projekter, der udspringer af nye krav fra EU

### **Udbygning af dataforvaltning og datadiscipliner**

Skatteforvaltningens dataforvaltning er umoden med for lidt fokus på datadiscipliner, herunder på at sikre, at data er validerede, konsistente, rensede og anvendelige på tværs af hele værdikæden. Det fordrer:

- Kompetenceudvidelse inden for de centrale datadiscipliner, herunder ved opbygning af erfaring med værktøjer og processer, som kan løfte datakvaliteten
- En tværgående tilgang i udviklingen af dataområdet, herunder ved etablering af en plan for modning af dataforvaltning og -discipliner på tværs af Skatteforvaltningen
- Fokus på at løfte datakvaliteten ved kilden
- Etablering af en struktur for dataintegrationer for kildedata

### **Levetidsforlængelse og modernisering**

Skatteforvaltningens levetidsforlængelse og modernisering af deres kritiske ældre it-systemer er udfordret af manglende strategiske beslutninger og rammer samt begrænset fremdrift i de konkrete systemforbedringer. Det kalder på:

- Udarbejdelse af et kort- og langsigtet målbillede med en tilhørende handleplan for implementeringen af levetidsforlængende tiltag og moderniseringer
- Prioritering af levetidsforlængende tiltag og modernisering på lige fod med andre udviklings- og driftsinitiativer ud fra en vurdering af risiko og kritikalitet
- Øget fremdrift i de igangværende projekter til levetidsforlængelse og modernisering
- Allokering af ressourcer til modernisering og løbende vedligehold
- Etablering af et it-arkitekturmæssigt fundament for moderniseringen
- Flere ledere og medarbejdere med erfaringer og kompetencer til at løfte moderniseringsprojekterne

### **Kompetenceløft**

Skatteforvaltningen mangler både erfarne forretnings- digitaliserings- og it-kompetencer til at kravstille, styre, udvikle og drifte it-løsninger, hvilket medfører flaskehalse i it-udviklingen og nedsat hastighed i de tilgrundliggende kritiske forretningsmæssige afklaringer. Det kalder på:

- Opstartsparathedstjek med henblik på at sikre, at de rette kompetencer er til stede, og at nøgleposter er besat med interne ressourcer
- Reducering af indkøbte eksterne konsulenter uden leveranceansvar
- Målrettet kompetenceopbygning i fagstyrelserne til at bidrage med hurtigere forretningsafklaring, kravstillelse og vurdering af lovmedholdelighed
- Fokus på at følge og erfaringsudveksle internt og eksternt om best practice indenfor fx test, risikostyring, estimering og leverandørstyring
- Digitaliseringsstrategier og omsætning heraf på konkrete fagområder

### **Overgang til drift og driftsoptimering**

I løbet af de kommende år forventes Skatteforvaltningen at overgå til et mere naturligt leje, hvor it-driften fylder relativt mere end den tidligere har gjort i forhold til it-udviklingen. Dette skyldes, at it-udviklingsaktiviteterne i de pågående store it-programmer og -projekter afsluttes. Dette kalder på:

- De rette kompetencer og ledelsesmæssige fokus i it-organisationen
- En øget indsats i forhold til de mere rene driftsmæssige discipliner
- En styrket tværgående organisering

- Driftsoptimering med udgangspunkt i en konkret plan herfor
- Styrkelse af de forvaltningsmæssige discipliner og øget indsigt i Skatteforvaltningens domæner

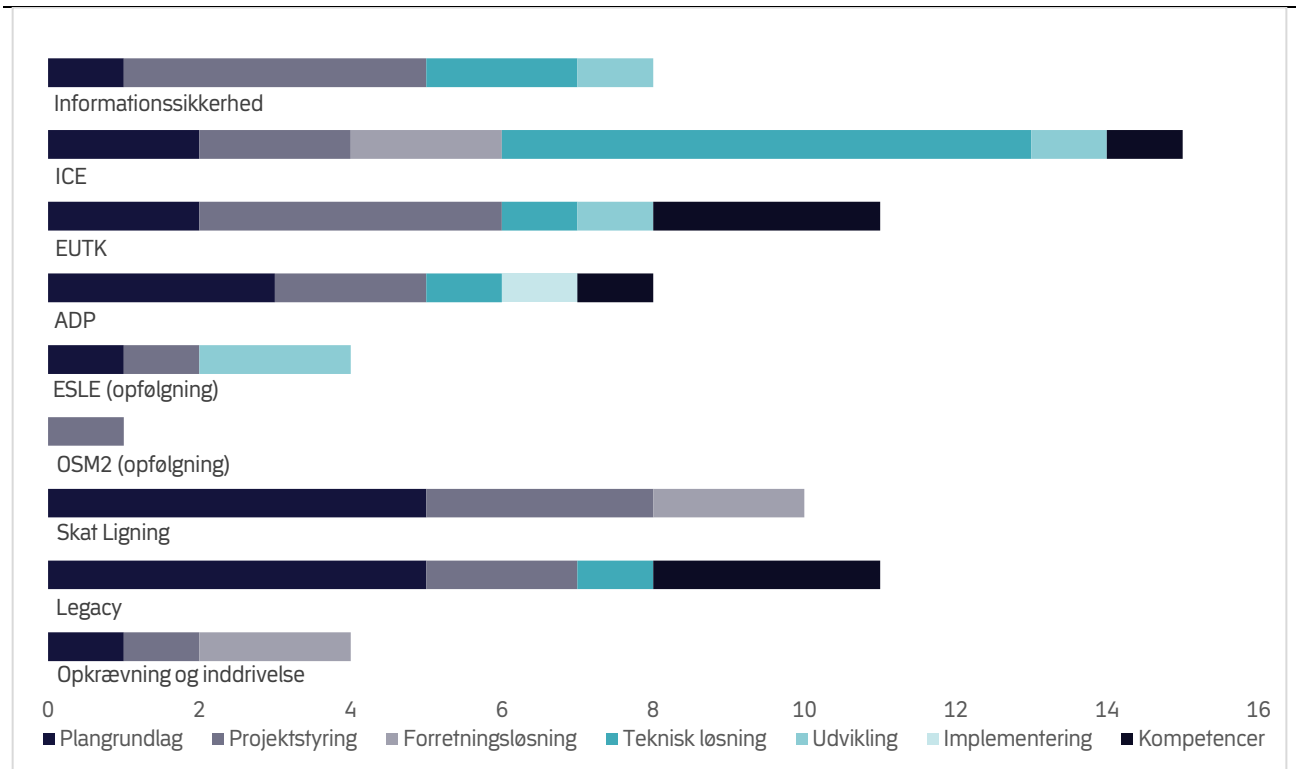
**Ny tilgang til styring af it-området**

Den nye flerårige økonomiske ramme og tilgang til styring af it-området under et kapacitetsloft stiller krav om etableringen af et styringsregime, som kan bidrage til at opnå gevinsterne ved flerårsaftalen, herunder optimeringen af omkostningerne i it-porteføljen, så der skabes større sammenhæng mellem de forretningsmæssige mål, den forretningsmæssige værdi, it-porteføljens indhold og tilstand samt de tilgængelige kompetencer og økonomi på tværs af Skatteforvaltningen.

**Statistik over årets anbefalinger**

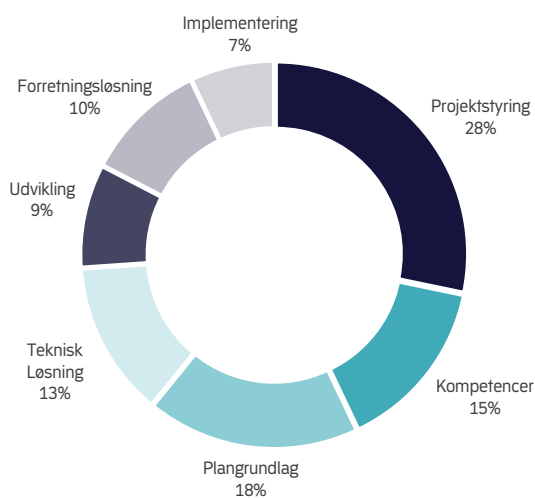
Som det kan ses i nedenstående figur 1-3, falder It-tilsynets anbefalinger fortsat inden for særligt 4 områder: Projektstyring, Plangrundlag, Teknisk løsning og Kompetencer.

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



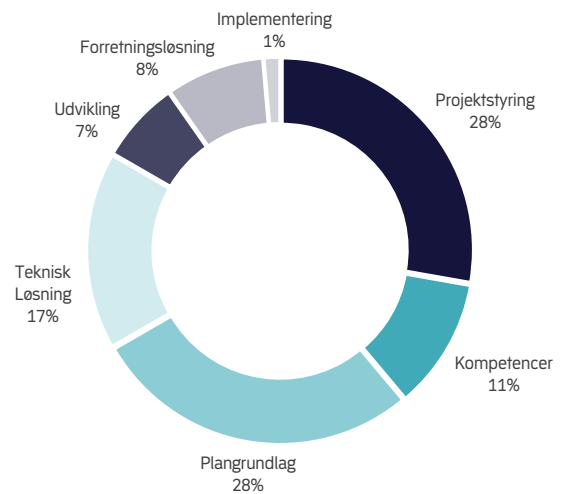
Kilde: It-tilsynet (2022)

**Figur 2. Anbefalinger fordelt på fokusområder 2022**



Kilde: It-tilsynet (2022)

**Figur 3. Anbefalinger fordelt på fokusområder 2023**



Kilde: It-tilsynet (2023)

# Årets undersøgelser

It-tilsynet har i 2023 haft fokus på at nedbringe risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at afgive anbefalinger, yde rådgivning og vejledning til forvaltningen på udvalgte it-projekter og inden for udvalgte områder knyttet til it-drift og -udvikling. Der har været særligt fokus på at afgive generelle og almene råd på de kritiske områder: told, ejendom og gæld, som er angivet i bemærkningerne til Lov om tilsynet med told- og skatteforvaltningen.

I 2023 er der afgivet 72 anbefalinger i syv undersøgelser og fire opfølgninger på undersøgelser gennemført i 2021 og 2022.

## Informationssikkerhed

I februar indledte It-tilsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens indsats inden for informationssikkerhed, efter Skatteministeriet primo 2023 havde vedtaget en ny strategi for cyber- og informationssikkerhed for 2023-25. De faglige opgaver vedr. informationssikkerhed løftes i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, som netop havde gennemført en reorganisering af informationssikkerhedsområdet. Organisationsændringen havde til formål at målrette og intensivere indsatsen ved at forankre sikkerhed i topledelsen, sikre dedikeret ledelse, forbedre ledelsesrapporteringen, fastholde og styrke kompetencer samt forenkle tilgangen til samarbejdet på sikkerhedsområdet.

It-tilsynet konkluderede, at Skatteministeriets arbejde med informationssikkerhed tog afsæt i internationalt anerkendte principper og standarder. Sikkerhedsprocedurerne var i bred forstand til stede, herunder risikostyringsprocesser, politikker og procedurer. Udviklings- og Forenklingsstyrelsen arbejdede aktivt med sikkerheden ved fx at forbedre indsatsen mod phishing, og Datatilsynet var inddraget i forhold til anvendelsen af cloud-løsninger. For leverandører var der i kontraktgrundlaget etableret krav om sikkerhed, som blev kontrolleret, og der var dagligt samarbejde herom.

Imidlertid fandt It-tilsynet en række overordnede forhold, hvor der var behov for at styrke Skatteministeriets sikkerhedssetup. Disse forhold og de tilhørende anbefalinger gengives ikke i denne redegørelse af hensyn til fortrolighed om sikkerhedssetuppet i Skatteministeriet.

## Legacy

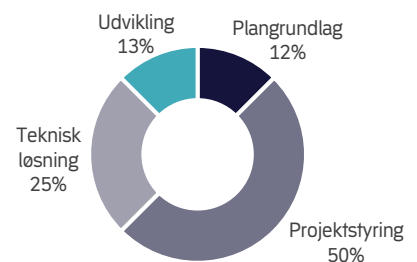
I februar igangsatte It-tilsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens modernisering af legacy-porteføljen. Undersøgelse skulle afdække status siden It-tilsynets tidligere undersøgelse i 2021.

Undersøgelsen viste, at fremdriften i Legacy-moderniseringen siden seneste undersøgelse fortsat var relativ begrænset. Der udestod en samlet vurdering af den aktuelle sundhedstilstand for Legacy-porteføljen, en samlet strategi for koncernen og en plan for moderniseringen, som kunne sætte retning for og tydeliggør vejen frem – ikke kun på den lange bane – men også for de første trin af moderniseringen.

Det var ikke muligt for Skatteforvaltningen i tilstrækkelig grad at redegøre for den aktuelle sundhedstilstand og risikoniveau for Legacy-porteføljen eller at følge udviklingen heri, hvilket betød, at det for It-tilsynet var vanskeligt at se effekten af igangværende og kommende moderniseringsaktiviteter. Skattestyrelsen havde dog i stigende grad taget ansvar for at

### 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.



### 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.

gennemføre moderniseringen, og der var gennemført forberedende aktiviteter i Skatteforvaltningen siden 2018. Men kritiske tiltag manglede for at kunne gennemføre moderniseringsopgaven, herunder blandt andet kompetence- og kapacitetsopbygning i Skattestyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

Skatteforvaltningen oplyste, at situationen var en anden end i 2018, hvor moderniseringsarbejdet blev igangsat. Skatteforvaltningen havde dels igangsat systemnære forbedringer på et par systemer, og de var dels nået længere i de store udviklingsprogrammer på told-, gæld- og boligområdet, som indeholder en del legacy-systemer, hvor der internt var opbygget et bedre kendskab til samt dokumentation af legacy-systemerne. Ydermere havde Udviklings- og Forenklingsstyrelsen styrket rammerne for det kommende arbejde ved at indgå forpligtigende tillægsaftaler med de største leverandører, som kunne bane vejen for de nødvendige moderniseringer og udbudssætninger. It-tilsynet vurderede, at dette ville kunne skabe forbedringer i it-porteføljens sundhedstilstand, hvis initiativerne blev realiseret sammen med en udfasning af den gamle systemunderstøttelse.

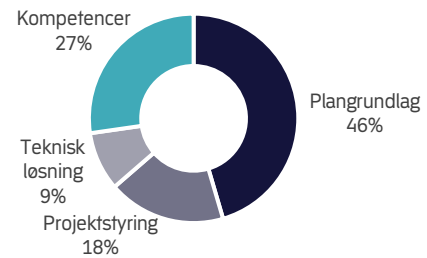
It-tilsynet anbefalede, at der blev redegjort for den aktuelle sundhedstilstand for Legacy-porteføljen med afsæt i en beskrivelse af de gennemførte moderniseringsaktiviteter fra 2018 til 2023, samt at det samlede risikobillede blev endeligt konsolideret og holdt løbende opdateret, så sundhedstilstanden i it-porteføljen ville kunne følges. Skatteforvaltningens moderniseringsboard skulle følge fremdriften og effekten i moderniseringsporteføljen, håndtere risici, sikre projektmodning af pipelineinitiativerne, samt rapportere til Skatteministeriets concerns strategiske porteføljeboard om fremdrift i moderniseringsporteføljen og udviklingen i risikobilledet.

Skatteforvaltningen skulle vedtage en endelig moderniseringsstrategi med et målbillede for forretningen, et arkitekturmålbillede for it-porteføljen og specifikke forretnings- og arkitekturmålbilleder for legacy-moderniseringen. Arkitekturmålbilledet for moderniseringen skulle nedbrydes i konkrete operationelle trin med henblik på at agere retningslinjer for de konkrete moderniseringstiltag.

Rammerne for de konkrete moderniseringstiltag skulle desuden fastlægges i en sourcingstrategi, der skulle afklare, hvilke kapabiliteter som ville kunne outsources, og hvilke kapabiliteter Udviklings- og Forenklingsstyrelsen selv ville skulle håndtere.

Fagstyrelserne skulle udbygge kompetencerne til at bidrage fagligt til moderniseringstiltagene i god tid inden projektopstart, og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skulle udbygge og dedikere kompetencerne til at kunne løfte de kommende moderniseringstiltag i Legacy-porteføljen. Dette skulle ske med afsæt i det samlede kompetencebillede for moderniseringsindsatsen, som først skulle tilpasses og målrettes eksekvering.

It-tilsynet anbefalede ydermere, at der skulle fastlægges et moderniseringsroadmap for hvert af de næste tre år inden for den afsatte økonomiske ramme, og herudfra etableres konkrete initiativer og projekter, business cases og risikovurderinger. Moderniseringen skulle igangsættes snarest og trinvist i mindre projekter med afgrænsede leverancer, som alle havde gennemført et opstartsparathedstjek.





## Gæld

I april påbegyndte It-filsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens håndtering af de væsentligste udfordringer på tværs af den samlede værdikæde fra angivelse til inddrivelse og efterprøvede planerne for etablering af moderne betalingsløsninger og for et gældsoverblik, som ikke tidligere var undersøgt af It-filsynet.

Undersøgelsen viste, at Skatteforvaltningen havde opstillet målsætninger på området frem til 2030, og igangsat flere leverancer ud fra en prioritering om at indfri en del af de provenue-mæssige gevinster hurtigst muligt.

Skattestyrelsen var ved at udarbejde en plan for konkrete optimeringer i angivelsen, som tog udgangspunkt i en successiv tilgang med fokus på de provenue-mæssigt største kravtyper. Samtidig var der i Gældstyrelsen udarbejdet og igangsat en oprydningsstrategi, som fastlagde rammerne for at gøre mest mulig fejlrant gæld inddrivelsesparat. Der var leveret performanceforbedringer i det nye inddrivelsessystem (PSRM), en moderne betalingsløsning til borgerne, og der er igangsat leverancer til at muliggøre lønindeholdelse på krav i det midlertidige inddrivelsessystem (DMI) og til at imødekomme det politiske ønske om et gældsoverblik til skyldnere, jf. gældsaftalen 2022.

Skatteforvaltningen fulgte overvejende den fastlagte plan, men en leverance bestående af centrale tværgående forretningsafklaringer var forsinket med et halvt år. It-filsynet fandt, at der var behov for en anden tilgang, som kunne skabe en mere robust plan og nedbringe risici blandt andet ved at fremskynde kritiske forretningsafklaringer og tidligere opbygge nødvendig erfaring med it-understøttelse på tværs af angivelses-, opkrævnings- og inddrivelsesområdet. Ydermere var det vigtigt at programmet imødekom tidligere anbefalinger fra 2022, herunder i forhold til de aktuelle udfordringer med at nedbryde leverancer, afklare kapacitetsbehov og ressourceallokering, håndtere udskydelsen af kritiske forretningsafklaringer i den samlede plan og opbygge erfaring med onboarding på tværs af den samlede værdikæde i Skatteforvaltningen.

It-filsynet vurderede, at der var behov for stærkere samlet styring ved blandt andet at forbedre styregruppematerialet og nedbryde programmets leverancer i mere konkrete aktiviteter, som det var muligt for styrelserne at forpligte ressourcer til. Programmet skulle i højere grad fokusere på kritisk vej og på at få igangsat de nødvendige tilretninger i angivelsessystemerne ud fra en successiv tilgang for at løse udfordringer senere i værdikæden.

It-filsynet konkluderede desuden, at det skulle undersøges, om det var muligt at etablere et samlet gældsoverblik, herunder om det ud fra et skyldnerperspektiv var hensigtsmæssigt med et delvist gældsoverblik, som aktuelt var den valgte tilgang i Gældsstyrelsen.

## Igangsætning af it-projekter

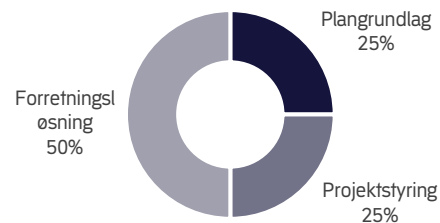
I maj startede It-filsynet en ny undersøgelse af Skatteforvaltningens evner til at igangsætte it-projekter. Denne gang vedrørende moderniseringen af SKAT Ligning, som var i foranalyse på undersøgelsestidspunktet.

It-filsynet observerede, at der ikke var en oplagt vej for moderniseringen af SKAT Ligning, herunder fordi centrale valg om scope, arkitektur, sourcing og moderniseringsfilgang ikke var taget. Projektet havde for tidligt fokuseret på it-tekniske løsningsscenerier, og havde derigennem truffet en række grundlæggende og principielle valg på et for usikkert grundlag.

It-filsynet konkluderede, at den aktuelle forretnings- og it-mæssige situation skulle afdækkes, og at der skulle etableres forretningsmæssige målsætninger for den fremtidige it-understøttelse. I forlængelse heraf skulle der afdækkes flere løsningsscenerier på varianter i arkitektur, sourcing og moderniseringsfilgang for at skabe grundlag for beslutningerne herom. It-

### 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.



### 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.

tilsynet fandt, at en kritisk forudsætning for at komme videre med projektet var en stærkere forankring af projektet og dets strategiske retning i topledelsen.

Uanset valg af løsningsscenario ville der gå en årrække, før den nuværende løsning kunne udfases, hvorfor der ydermere var behov for at opprioritere levetidsforlængelsen af SKAT Ligning, som var forankret i driftsorganisationen uden for projektet.

It-tilsynet anbefalede, at SKAT Lignings sundhedstilstand blev afdækket sammen med de forretningsmæssige konsekvenser og behov. Nødvendige stabiliseringsiltag skulle gennemføres indtil en ny løsning var implementeret.

Skattestyrelsen skulle ydermere udarbejde og beslutte de forretningsmæssige målsætninger, struktur og processer for den fremtidige ligningsopgave. Og der skulle opstilles enkle styringsmål med konkrete gevinster som pejlemærker for SKAT Ligning-projektet. Yderligere skulle der opstilles kriterier til at sikre en initial minimumsløsning og kriterier for den efterfølgende implementeringsrækkefølge.

Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skulle etablere relevante alternative løsningsscenerier med afsæt i de forretningsmæssige målsætninger, og som en del af foranalysen eventuelt afprøve løsningsscenerier, hvis disse indebar særlige usikkerheder, der derved kunne minimeres før det endelige valg af løsningsscenario.

It-tilsynet anbefalede, at de mulige leverancescenerier skulle beskrives på baggrund af et arkitekturmålbillede, en sourcingstrategi og egne kapaciteter, samt at projektet skulle anbefale det overordnede implementeringsscenario, der tog afsæt i det foretrukne løsnings- og leverancescenario.

Skatteforvaltningen skulle skabe stærkere forankring af projektet og dets strategiske retning i topledelsen, og give mandat til, at styre- og projektgruppen kunne træffe de nødvendige beslutninger. Det kommende arbejde skulle rammesættes med et præcist kommissorium for foranalysen ift. hvordan den skulle bidrage til beslutningen om kortsigtede stabiliseringsiltag og igangsætning af et eller flere moderniseringsprojekter.

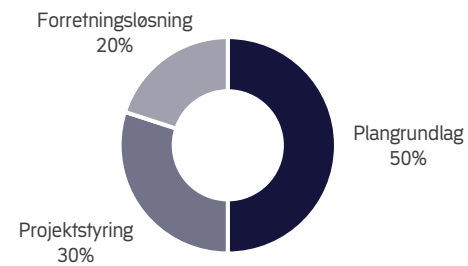
## Analytisk Dataplattform

I august igangsatte It-tilsynet en undersøgelse af den analytiske dataplattform (ADP). It-tilsynet havde året før undersøgt ADP-projektet, som skulle levere den understøttende tekniske driftsplatform medio 2023, hvorfor denne undersøgelse skulle afdække, om projektet var nået i mål, og om løsningen kunne anvendes af Toldstyrelsen til at udføre datadrevet toldbehandling og -kontrol.

ADP-projektet blev afsluttet som planlagt den 30. juni, hvor der blev leveret en driftsplatform med fem tekniske udeståender til håndtering i driften. It-tilsynet vurderede, at der var idriftsat en teknisk driftsplatform baseret på markedskonforme teknologier, som levede op til organisationens ønskede sikkerhedsstandarder, og som Toldstyrelsen ville kunne anvende til at udføre datadrevet toldbehandling og -kontrol.

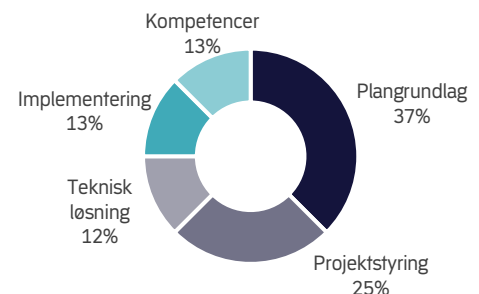
Onboarding af data på platformen til brug for dette udestod dog fortsat og var planlagt som en selvstændig leverance i EUTK-programmet, hvor også de første business intelligence-rapporter og machine learning-modeller skulle etableres. Der var ved projektets afslutning ikke etableret generel dataforvaltning og -discipliner, og sniifladerne i Skatteforvaltningens dataleverancekæde var uafklaret. Ydermere var der ikke taget principiel beslutning om ansvaret for at lægge flere data på platformen og anvende business intelligence- og machine learning-værktøjerne, efter platformen var leveret i 2024.

It-tilsynet konstaterede, at der ikke var et fyldestgørende økonomisk styringsgrundlag og overblik over omkostningerne til forvaltning, drift og anvendelse af platformen, hvilket



### Analytisk Dataplattform

Toldstyrelsen skal fremadrettet kunne udføre EU-compliant datadrevet toldbehandling og -kontrol, hvilket kræver at systemunderstøttelse etableres og datagrundlaget tilvejebringes til brug for business intelligence og machine learning.



udfordrede Skatteforvaltningens mulighed for styring og gjorde det vanskeligt at træffe beslutninger om platformen. It-filsynet konkluderede, at der ved undersøgelsens afslutning udestod centrale afklaringer og beslutninger om platformens fremtid, herunder om onboarding af handelsdata, der ikke var en del af det oprindelige scope, og en eventuel videreudvikling af driftsplatformen til at understøtte flere fagområder end told.

It-filsynet anbefalede, at der skulle udarbejdes en samlet plan med tilhørende økonomi for driftsmodningen af den tekniske platform og det tilhørende tekniske setup. Der skulle opbygges en robust økonomistyring og økonomisk indsigt, herunder sikres transparens og opfølgning på omkostninger ved videreudvikling, forvaltning og drift af den analytiske dataplatform.

Dataforvaltning og -discipliner skulle udbygges, en entydig governance og et roadmap for den samlede dataleverancekæde etableres, samt en robust plan for at levere scopet inden for KRS-aktstykkeets ramme, herunder onboarding af data og etablering af Business Intelligence og Machine Learning på kontrolområdet. Toldstyrelsen skulle færdiggøre sin datastrategi og sammen med Udviklings- og Forenklingsstyrelsen planlægge onboarding og anvendelse af flere data på toldområdet.

Skatteforvaltningen skulle skabe overblik over opgaverne og træffes beslutning om den fremtidige arbejds- og kompetencefordeling mellem forretningen og it-organisationen i relation til platformen. Der skulle opbygges tilstrækkelig erfaring med onboarding og anvendelse af data på platformen, inden der skulle træffes endelig beslutning om, hvorvidt den analytiske dataplatform ville skulle anvendes bredere i Skatteforvaltningen.

## Told

I september påbegyndte It-filsynet en undersøgelse af programmet for udviklingen af it-understøttelsen af EU's toldkodeks (EUTK). Udviklingsprogrammet stod i 2023 overfor at skulle levere en række kritiske delleverancer, herunder for eksport og EU-forsendelser, som var udfordret hos leverandøren. Programmet havde derfor besluttet at udsætte delleverancen for i stedet at nå i mål med andre delleverancer. I tredje kvartal leverede programmet derfor den prioriterede kritiske delleverance for kontrol- og risikovurderinger, og begyndte planlægningen af de oprindeligt planlagte aktiviteter for 2024, de udskudte aktiviteter fra 2023 og eventuelle nye aktiviteter, som kunne opstå på baggrund af EU-ændringer eller feedback fra de økonomiske operatører.

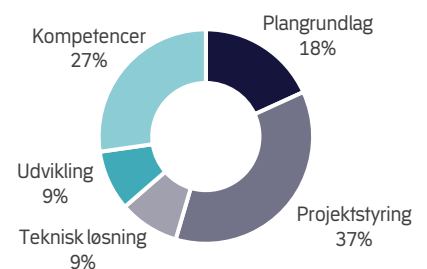
It-filsynet konstaterede, at programmet siden sidste undersøgelse havde skiftet leverandør på Automatiseret Risiko-, Profil og Analysesystemet (ARPA), reduceret det samlede antal leverandører og etableret et tættere samarbejde med leverandørerne baseret på leverancekontrakter. Toldstyrelsen havde igangsat afklaring af de forretningsmæssige gevinster, og der var løbende opfølgning på aktstykkerne. Imidlertid anvendte programorganisationen forholdsvis mange interne ressourcer henset til, at der var tale om indkøb af standardsystemer med outsourcet drift.

It-filsynet observerede, at ansvaret var uklart for den tværgående koordinering i programmet, samt at risikopoljen ikke afspejlede de aktuelle risici og ikke var fordelt på identificerede risici. Ydermere var der ikke tilstrækkelige todfaglige kompetencer til kravstillelse og udarbejdelse af testscenarier. Testprocessen var udfordret af versionsstyring på tværs af leverandører og delsystemer, hvilket vanskeliggjorde parallelisering af releases og komplicerede gennemførelsen af programmet.

It-filsynet vurderede, at den afsatte tidsramme medførte en betydelig risiko for, at opfølgende releases ville blive nødvendige efter EUTK-programmets planlagte slutdato, da program- og milepælsplanerne ikke i tilstrækkelig grad ville kunne absorbere de kommende nødvendige ændringer i 2024. Det var derfor afgørende, at den reviderede plan, som programmet var ved at udarbejde, blev solid og realistisk, hvis risikoen for opfølgende releases efter EUTK-

## Told

Skatteforvaltningen er forpligtet til at implementere it-understøttelse på toldområdet, der understøtter EU's toldkodeks, som fastlægger nye regler og procedurer, der gælder for varer, der føres ind i eller ud af unionens toldområde.



programmets planlagte slutdato skulle nedbringes. EUTK-programmet har oplyst at en revideret plan for udvikling og ibrugtagning af de resterende releases vil foreligge i første kvartal 2024.

## Ejendomsvurdering

I oktober indledte It-filsynet en undersøgelse af leverancerne vedr. udsendelsen af de endelige 2020-vurderinger af ejerboliger samt forberedelsen af vurderinger af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme, gentagne vurderingsrul og omvurderinger. It-filsynet fokuserede især på, om forudsætningerne var til stede for at kunne udsendelse af deklara-tions- og vurderingsmeddelelser vedr. 2020-vurderingerne af ejerboliger inden udgangen af 2024, herunder it-plattformens parathed ift. at understøtte den videre udvikling, om der forelå robuste release- og udsendelsesplaner, og om de organisatoriske forudsætninger var til stede for at realisere dem.

Ved undersøgelsens start var releaseplanen udfordret og ikke tilstrækkelig robust. Der var fortsat forsinkelser og forskydninger i leverancerne. Imidlertid kunne It-filsynet konstatere, at der i løbet af undersøgelsesperioden blev gennemført en række forbedringer i programmet og i Vurderingsstyrelsen, og at releaseplanen for 2024 i videst muligt omfang blev tilpasset de forretningsmæssige behov for udsendelse af udestående 2020-ejerboligvurderinger. Samtidig blev der iværksat tiltag til at nedbringe risikoen for fremtidige forsinkelser.

Den daglige, tætte og faglige ledelse af indhold og fremdrift i de enkelte releases og den tværgående koordinering blev øget. Release Management blev styrket med henblik på bedre tværgående styring og tættere opfølgning på de kritiske milepæle, og der blev etableret en tættere styring af indhold og fremdrift i de enkelte produktpakker, som indgår i programmets releases. Der blev udpeget en dedikeret ansvarlig for hver produktpakke, som skulle følge eksekveringen på daglig basis fra kravstillelse til idriftsættelse. Desuden blev der arbejdet på at optimere den kontrollerede ibrugtagning, så ny funktionalitet hurtigere ville kunne anvendes med fuld volumen. Der blev lagt og eksekveret efter en plan for afslutning af de kritiske forretningsmæssige afklaringer. Endeligt blev den eksterne testorganisation, som i første omgang havde fokus på de afsluttende tests, suppleret med testere tilknyttet de enkelte udviklingsteams, og der blev arbejdet målrettet med at optimere og oprette testmiljøer. Disse tiltag skulle muliggøre øget og bedre test tidligt i udviklingsforløbet. Effekten af tiltagene var dog ikke dokumenteret inden undersøgelsen blev afsluttet.

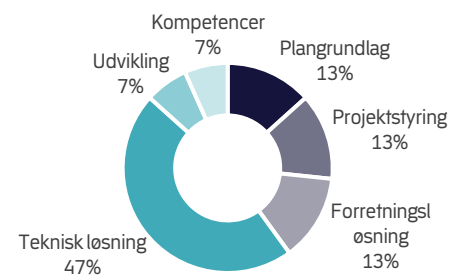
It-filsynet vurderede, at der fortsat var tale om et program med høj risiko, men at det ud fra de fremlagte release- og udsendelsesplaner ville være muligt at nå målet om at udsende alle 2020-ejerboligvurderinger i 2024. Det ville dog kræve en proaktiv indsats og stram styring, samt at de planlagte mitigerende tiltag blev gennemført.

De ibrugtagne dele af systemet fungerede og blev oplevet som brugervenlige og understøttende for Vurderingsstyrelsens arbejde. It-filsynet anerkendte, at der var taget skridt til forbedring af programmets performance, og at der blev arbejdet på at skabe større forudsigelighed i releaseplanen. Imidlertid udestod der væsentlig it-udvikling til bl.a. at understøtte udsendelse af 2020-ejerboligvurderinger med særligt komplicerede forhold.

For at nå målet om at udsende de resterende 2020-ejerboligvurderinger i løbet af 2024 og indfri programmets øvrige mål, vurderede It-filsynet, at det ville kræve, at der var ledelsesmæssig opmærksomhed på at træffe beslutninger om og eksekvere de nødvendige tiltag i det nødvendige tempo. Det var afgørende at programmets performance fortsat blev løbende forbedret og effektiviseret. Ledelsen af it-programmet skulle sigte efter at skabe øget robusthed og forudsigelighed i releaseplanen gennem detailplanlægning med en længere tids-horisont, tæt opfølgning på planens realisering, samt et styrket ledelsesmæssigt og fagligt fokus på mulige fremtidige udfordringer, og hvordan de kan undgås.

### 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.



De igangsatte tiltag med styrket tværgående opfølgning på produktpakker og test skulle gennemføres, så fejl blev identificeret og rettet tidligt i udviklingsforløbet, og perioderne til kontrolleret ibrugtagning skulle afkortes. Fremadrettet skulle kompetence- og ressourcemæssige flaskehalse, som var medvirkende til at hindre fremdrift i leverancerne, løses hurtigere. Systemets performance skulle forbedres, så systemet kunne understøtte flere udsendelsesmeddelelser ad gangen. It-tilsynet konkluderede, at hvis der også fremadrettet sker forsinkelser af releases og overløb af funktionalitet til senere releases, så ville målet for udsendelse af 2020- ejerboligvurderinger i 2024 ikke kunne nås.

De hidtidige udfordringer med it-leverancerne betød, at den manuelle sagsbehandling af vurderingerne var under stort pres. Den for It-tilsynet forelagte udsendelsesplan var meget overordnet og præciserede ikke, hvilke tiltag der skulle understøtte planens realisering. Vurderingsstyrelsen skulle øge detailplanlægningen af udsendelsesplanen ved at afdække forudsætningerne og gennemføre de nødvendige tiltag for at realisere udsendelsesplanen.

De nødvendige tiltag skulle iværksættes hurtigt, herunder fx yderligere automatisering, indlån af medarbejdere fra øvrige fagstyrelser og egne rekrutteringer. Vurderingsstyrelsen skulle bidrage til realiseringen af releaseplanen ved at sikre tilstrækkelig bemanning til at gennemføre hurtige forretningsafklaringer og sikre aktiv medvirken til at reducere tidsforbruget til kontrolleret ibrugtagning.

Tæt samarbejde og eksekveringskraft i ledelsen i både Vurderingsstyrelsen og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, herunder i den it-faglige ledelse i programmet, ville blive afgørende for at indfri målet for 2024.

It-tilsynet bemærkede, at det er en central udfordring for de fremtidige vurderinger, at det pr. 31. december 2023 ikke længere var muligt for programmet at opdatere de grunddata og den databerigelse, som bortfalder med Ejendomsstamregistret (ESR). Det var It-tilsynets vurdering, at der ikke havde været tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed på rettidigt at beslutte og etablere en løsning for overgang til Datafordeleren (DAF), som skulle sikre datagrundlaget for fremtidige vurderinger. Der forelå på undersøgelsestidspunktet endnu ikke en funderet projektplan og løsningsbeskrivelse for opgaven. It-tilsynet vurderede, at der i første omgang var behov for at prioritere en minimumsløsning, der kunne understøtte forsyningen af data på kort sigt, mens en egentlig modernisering ville kunne ske parallelt i det omfang, der var ressourcer til det.

Desuden burde myndighederne, som administrerer plandatagrundlaget for ejendomsvurderingerne, hurtigt implementere de plandatatiltag, som vurderes at have høj effekt på behovet for fremtidig manuel sagsbehandling.

## Opfølgninger

It-tilsynet har i 2023 fulgt op på fire undersøgelser fra 2021 og 2022. Derudover er der afgivet udtalelser til Finansudvalget på to områder: EUTK og Udfasning af SAP38 som opkrævnings-system (USO). Endelig har It-tilsynet sparret om tværgående testdata på ejendomsområdet.

- **Governance og Organisering**  
I juni fulgte It-tilsynet op på implementeringen af anbefalinger om governance og organisering. It-tilsynet observerede, at der var sket mærkbar fremdrift i opbygningen af koncernens porteføljestyling, særligt med hensyn til transparens i igangværende aktiviteter og økonomisk forbrug på kort og lang sigt. Imidlertid var der fortsat behov for et styrket prioriteringsgrundlag, øget transparens og afdækning af årsagssammenhænge, ligesom en fortsat modning af styringsmekanismerne i selve porteføljen ville bidrage til at højne porteføljeprioriteringen og -styringen, så den kunne blive mere strategisk.
- **Erhvervssystemets levetidsforlængelse**

I marts fulgte It-tilsynet op på implementeringen af anbefalinger afgivet til projektet for Erhvervs-systemets levetidsforlængelse (ESLE). It-tilsynet observerede en høj risiko for, at projektet ikke kunne gennemføres inden for den aftalte tid og økonomi, samt at et øget fokus på disse to parametre kunne risikere at skabe kvalitetsudfordringer i leverandørens arbejde. Situationen var opstået på trods af et fokus på at styre efter fast scope, kritisk vej, faste milepæle og en stram leverandørstyring i både projektledelsen og styregruppen. It-tilsynet afgav på den baggrund fire nye anbefalinger, som skulle hjælpe med at nedbringe risikoen.

- **Sourcing**  
I september fulgte It-tilsynet op på implementeringen af anbefalinger om sourcing. It-tilsynet fandt, at Udviklings- og Forenklingsstyrelsen havde sat retning for store dele af indsatsen på området, herunder var der arbejdet på en sourcingstrategi for it-udviklingen, den kommercielle tilgang til leverandørerne, opstart- og bemanding af projekter samt fagstyrelsernes overtagelse af det forretningsmæssige ansvar i styregrupperne. På den baggrund afgav It-tilsynet ikke nye anbefalinger, men afgav konkrete forslag til forbedringer af de igangværende initiativer.
- **One Stop Moms 2 (OSM2)**  
I oktober fulgte It-tilsynet op på implementeringen af anbefalinger afgivet til projektet OSM2. It-tilsynet fandt, at der var gennemført en stor indsats med at genoprette OSM2-projektet, som i en tidligere fase havde båret præg af en række udfordringer. It-tilsynet fandt, at projektet nu i højere grad burde fokusere på overgang til drift og tydeliggørelse af udeståender og nødvendige videreudviklingsaktiviteter efter projektets nedlukning. Det blev på den baggrund anbefalet, at der blev udarbejdet en afslutningsrapport.

Der henvises til den årlige redegørelse fra 2021 og 2022 for uddybning af undersøgelserne, som It-tilsynet fulgte op på i 2023. Materialet kan findes på [www.itti.dk](http://www.itti.dk).

## Whistleblowerordning

I 2023 har It-tilsynet ikke modtaget indberetninger, som skulle behandles, jf. Skatteforvaltningens whistleblowerordning.

# Forventninger til 2024

I 2024 planlægger It-filsynet at genbesøge de største it-programmer i Skatteforvaltningen, herunder på ejendoms-, told- og gældsområdet. Det forventes, at der følges op på fremdriften i forhold til aktiviteterne omkring den analytiske dataplatform, levetidsforlængelsen af Erhvervssystemet, informationssikkerhed, igangsætningen af nye projekter samt Skatteforvaltningens arbejde med sourcing og fremdriften i moderniseringen af legacy-systemerne.

It-filsynet planlægger ydermere at igangsætte nye undersøgelser inden for emnerne: digitaliseringsklar lovgivning og regelforenklning samt implementeringen af flerårsaftalen.

Hvis der opstår faresignaler, kan It-filsynet 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.

# 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 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 implementering, 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. Forretningen skal varetage formandsrollen som hovedansvarlig for projektets tids- og ressourceforbrug, 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 eksekveringskraft i projektet.
6. Projektet skal inden opstart have et klart scope baseret på et formål og klare 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.
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-projektet.
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 affaler 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.

