



# Årlig redegørelse 2022

Folketingets Skatteudvalg den 29. marts 2023



# Indledning

It-tilsynets formål er at føre tilsyn med, understøtte og styrke Skatteforvaltningens it-drift og it-udvikling

## » Baggrund

Denne årlige redegørelse er en offentlig beretning til skatteministeren, som kan danne grundlag for drøftelser med Folketinget – og dermed være med til at styrke den parlamentariske kontrol af området.

## » Indhold

Rapporten bidrager til bl.a. at skabe synlighed om Skatteforvaltningens arbejde på it-området og formidler overordnet anbefalingerne til Skatteforvaltningen, It-tilsynet har afgivet i løbet af året.

## » Formål

Formålet med den årlige redegørelse er at bidrage med et aktuelt og klart billede af en række af de centrale udfordringer, som findes på Skatteforvaltningens it-område.

## It-tilsynet 2023



**Lilian Mogensen**  
Formand



**Lars Mathiesen**  
Medlem



**Kurt Nørrisgaard**  
Medlem



**Peter Trier  
Schleidt**  
Medlem



**Jens Schmidt**  
Medlem

Medlemmerne er personligt udpeget af skatteministeren. Medlemmerne har praktisk erfaring med gennemførelse af store komplekse it-projekter – både fra det offentlige og fra det private erhvervsliv.

# Aktiviteter i 2022

- It-tilsynets har gennemført otte undersøgelser og foretaget opfølgning på fire undersøgelser fra 2021.
- It-tilsynet har løbende afholdt dialog- og opfølgingsmøder samt ydet rådgivning om implementeringen af anbefalingerne fra både 2021 og 2022.
- It-tilsynet har ikke modtaget nogen indberetninger fra Skatteforvaltningens whistleblowerordning i år.



## Undersøgelsesemner i 2022

### Ejendomsvurdering og- skat

- Udvikling af det nye ejendomsvurderingssystem (Release 8 om erhvervsjendomme mm.)
- Udvikling af det nye ejendomsvurderingssystem (Intern releaseplan for ejerboliger)
- *(Opfølgning)* Udvikling af dataunderstøttelse af grunddata og øvrige ejendomsdata
- *(Opfølgning)* Udvikling af systemunderstøttelse til implementering boligforliget fra 2017

### Opkrævning og gældsinddrivelse

- Etablering af planen for en styrket opkrævning og gældsinddrivelse frem mod 2030
- Skatteforvaltningens fremdrift i det nyetablerede program for opkrævning og inddrivelse

### Moms

- Udvikling af systemunderstøttelse for implementering af nye EU-regler på momsområdet (OSM2)

### Deleøkonomi

- Igangsætning af it-projekter (eksemplificeret ved udviklingen af systemunderstøttelse af EU-direktivet DAC7)

### It-drift

- Skatteforvaltningens evne til at sikre en økonomisk effektiv, sikker og stabil it-drift, samt overgang af udviklingsprojekter til et driftsetup

### Told

- Udvikling af en understøttende analytisk dataplatform til brug for bl.a. datadrevet toldbehandling og -kontrol
- *(Opfølgning)* Udvikling af systemunderstøttelse af EU-toldkodekset

### Erhverv

- *(Opfølgning)* Levetidsforlængelse af Erhvervssystemet

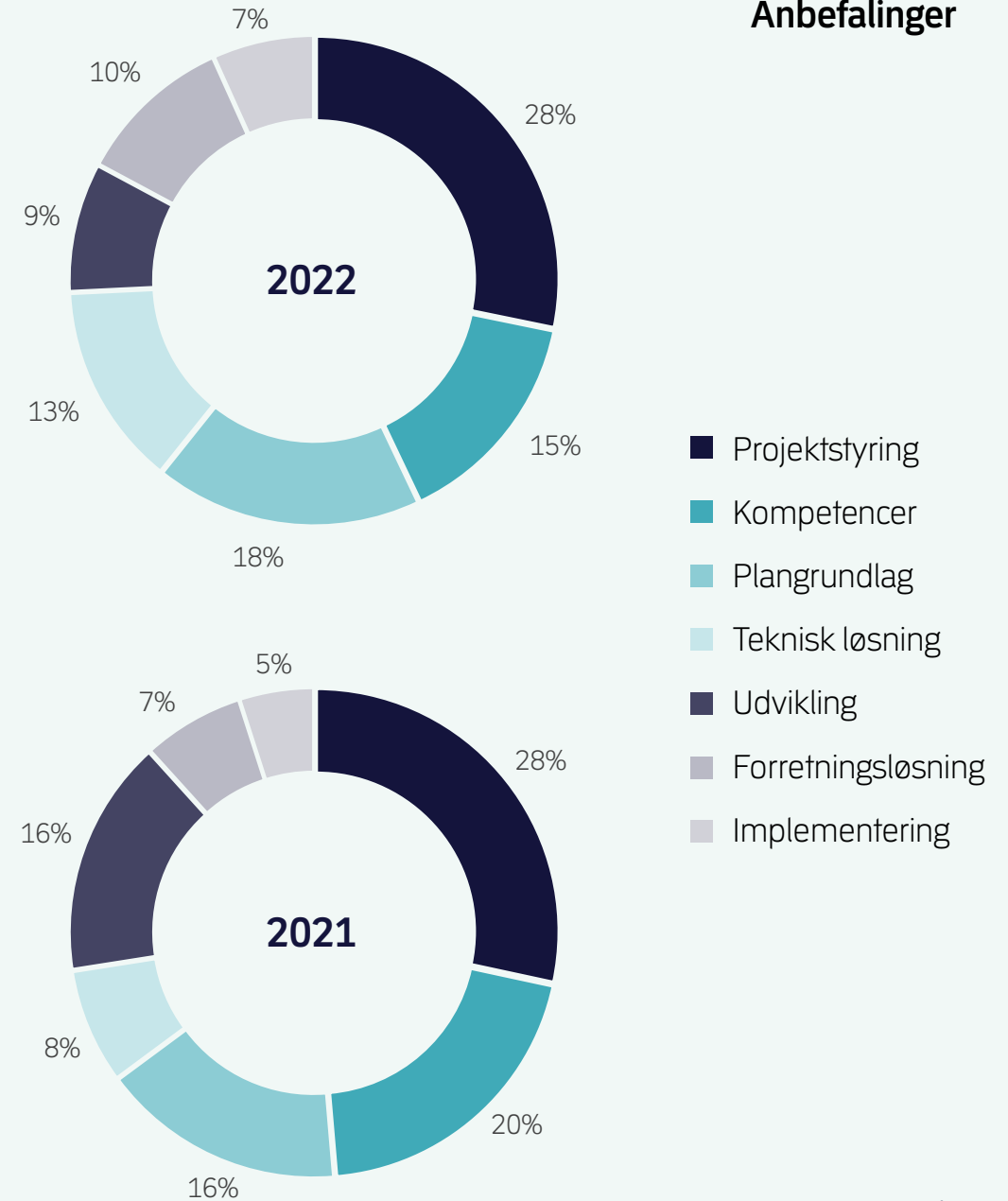
# Budskaber efter 2022



## Anbefalinger

### Det går fremad i den rigtige retning

- Anbefalinger fra It-tilsynet i 2022 har stort set samme fordeling som i 2021. Projektstyring, plangrundlag og kompetencer får flest anbefalinger.
- Skatteministeriets koncerns strategiske porteføljeboard fungerer og skaber overblik. Det skal fortsat modnes.
- De store programmer er blevet mere robuste og organiseringen er forenklet. Der er dog fortsat tale om programmer med høj risiko.
- Styregruppernes beslutningsgrundlag er forbedret, og villigheden til at træffe de nødvendige beslutninger er steget.
- Der er fokus på at lykkes med leverancerne i de store programmer for at øge tilliden til Skatteforvaltningen.
- Der er gennemført en vis standardisering af styringsværktøjer såsom økonomi-, fremdrifts- og risikorapportering, der dog fortsat kan forbedres.





## Status på implementering af It-tilsynets anbefalinger

- It-tilsynet registreret god fremdrift i implementeringen af anbefalinger, hvor samlet 51,2 pct. af alle It-tilsynets anbefalinger i 2021 og 22 er blevet implementeret.
- Flere af de åbne anbefalinger er under implementering, idet der naturligt vil være en tidsmæssig forskydning i implementeringen af anbefalingerne, jf. tabel 1.
- It-tilsynet har i 2022 justeret tilgangen til undersøgelserne, hvorfor der er afgivet færre og mindre detaljerede anbefalinger end året før. Der er i stedet fokuseret på i højere grad at afgive forslag til implementering.



## Samarbejde med Skatteforvaltningen

- Skatteforvaltningen er indgået i en åben og konstruktiv dialog og har stillet de ønskede informationer til rådighed.
- Observationer og anbefalinger er taget positivt imod og opfattes som nyttige.
- Skatteforvaltningen har fuld ledelsesmæssig fokus på at implementere de mange anbefalinger, og at det går i den rigtige retning.
- Der er gensidig forståelse af, at anbefalingerne skal implementeres i den rette rækkefølge ift. ledelseskraft og ressourcer.

**Tabel 1. Status på It-tilsynets anbefalinger 2021-22**

Status	2021	2022	I alt
Oprettet	222	184	406
Lukket	150	58	208
Åbne	72	126	198
Lukket (pct.)	67,6 %	31,5 %	51,2 %

Kilde: It-tilsynet

# Der er et stykke vej igen

Der er gensidig forståelse af, at de nødvendige ændringer kræver en større og længerevarende indsats.

## Der er behov for fuld ledelsesmæssig fokus på:

- Forenkling, minimumsløsninger og digitaliseringsklar lovgivning.
- Ledelse og trivsel – mindre internt bureaukrati.
- Flere erfarne kompetencer med it-faglig baggrund, evne til at styre, finde løsninger og skabe fremdrift i komplekse projekter. Færre konsulenter.
- Særlig fokus på de "nye projekter" - at de igangsættes rigtigt.
- Transformation til mindre projekter.
- Økonomi på markedsniveau.
- Leverandørsamarbejde og -styring.
- Fremdrift i modernisering af legacy-systemer.
- It-drift og it-sikkerhed.

An aerial photograph of a vast green landscape. A paved road with a blue and white striped center line runs diagonally from the bottom left towards the middle right. A single, isolated tree stands on a small rise in the middle ground. In the background, a small town or village is visible, surrounded by rolling hills and fields under a clear sky.

Der skal mere fokus på at forenkle den ofte komplekse og ikke digitaliseringsklare lovgivning

Fokus på eksekveringskraft og nye projekter

# Generelle udfordringer efter 2022

## □ Porteføljeprioritering og -styring

Skatteministeriets prioritering og styring af it-porteføljen skal modnes yderligere for at skabe bedre sammenhæng mellem de forretningsmæssige mål, it-porteføljens indhold og tilstand samt de tilgængelige økonomiske og kompetencemæssige ressourcer.

Det kræver:

- Simpelt og klart overblik over it-porteføljens forventede udvikling på kort og lang sigt samt indblik i mønstre, behov og handlemuligheder.
- Understøtte og skabe fremdrift i eksekveringen af it-porteføljen.
- Entydig governance, som understøtter, at der kan eksekveres på ledelsesmæssige beslutninger i organisationen.
- Tilrettelæggelse af it-porteføljen ud fra den tilgængelige økonomi og kompetencemæssige formåen både kort- og langsigtet.

## □ Program- og projektstyring

Beslutningsdygtigheden i styregrupperne skal løftes og understøttes bedre for at skabe rammerne for at afvikle programmer og projekter effektivt.

Det kræver:

- Målttede og standardiserede koncepter for rapportering til styregruppernes behov, så de kan følge fremdrift, økonomi og risici.
- Program- og projektleverancer nedbrudt i faser med tydelige milepæle, fastlagt ud fra kritisk vej.
- Aktiv risikostyring og beslutninger i tide for at sikre fremdrift i leverancerne.
- Større ansvarstagen i styregrupperne for at balancere mellem tid, økonomi og kvalitet på baggrund af et fælles mål om at følge markedsstandarder og levere solide minimumsløsninger.
- Målttede kompetence-, koncept- og kvalitetsløft i organisationen, så god planlægning, estimering, leverance- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering sker mere konsekvent.



# Generelle udfordringer efter 2022

## ❑ Projektplanlægning og -opstart

Skatteforvaltningens planlægning og eksekvering af projekter skal optimeres, hvilket er afgørende for, at nye projekter kommer godt fra start.

Det kræver:

- Udviklingsportefølje med mindre projekter.
- Undgå lange analyseperioder i idémodning og foranalyse.
- Afgrænsning, målretning og kvalitetsløft af analyser og målbilleder.
- Styringsgrundlag for tidlige projektfaser, herunder med afgrænsninger i tid og økonomi.
- Fastlagt og afgrænset forretningsmæssigt scope.
- Tværgående ansvars- og samarbejdsmodeller til håndtering af ny EU-krav.
- Strategiske beslutninger om teknologi og sourcing på højeste niveau i UFST.
- Opstartsparathedstjek inden igangsætning af projekter og programmer.

## ❑ Kompetencer

Skatteforvaltningens kompetencer til at kravstille, udvikle og drifte it-løsninger skal videreudvikles for at skabe robusthed i eksekveringen af it-porteføljen.

Det kræver:

- Flere ledere og it-faglige medarbejdere med solid erfaring i at gennemføre komplekse programmer og projekter.
- Kompetenceopbygning i fagstyrelserne til at bidrage med hurtigere forretningsafklaring, kravstillelse og vurdering af lovmedholdelighed.
- Best practice indenfor fx test, risikostyring, estimering og leverandørstyring.
- De rette kompetencer er til stede, og at nøgleposter er besat med interne ressourcer.
- Reducering i indkøb af eksterne konsulenter uden eget og afgrænset leveranceansvar. Eksterne konsulenter skal kun anvendes, hvor det ikke er hensigtsmæssigt at opbygge kompetencerne selv.





# Generelle udfordringer efter 2022

## □ Forretningens bidrag

Samarbejdet i Skatteministeriet skal optimeres for at skabe gode rammer for it-udvikling.

Det kræver:

- Øget indsats hos fagstyrelserne og departementet ift. at sætte klare rammer for it-udviklingen, herunder inden for lovmedholdelighed, digitaliseringsklar lovgivning og mulighed for regelforenklning.
- Større ansvarstagen i fagstyrelserne for at sikre fremdrift, organisatorisk implementering, et minimum af ændringsanmodninger og et klart scope for en minimumsløsning.
- Videreudvikling af det tværgående samarbejde i Skatteministeriet om at etablere en samarbejds- og eksekveringskultur, der understøtter fremdrift i programmer og projekter.

## □ Leverandørsamarbejde og -styring

Skatteforvaltningens brug af leverandører skal effektiviseres strategisk og praktisk, så der skabes mest mulig værdi af de afsatte midler til den samlede opgaveløsning.

Det kræver:

- En strategi, der fastlægger organisationens tilgang til sourcing, herunder hvad der skal løses internt, hvilke kompetencer det kræver, og hvad der skal løses af leverandører.
- Optimering af kontraktstyringen af leverandører, herunder med udpegning af økonomisk ansvarlige i organisationen.
- Tættere samarbejde med leverandøren som en aktiv partner med eget leveranceansvar.



# Generelle udfordringer efter 2022

## ☐ It-modernisering

Skatteforvaltningen skal øge indsatsen for at gennemføre de nødvendige it-tekniske moderniseringer og levetidsforlængende tiltag, der skal fremtidssikre it-porteføljen.

Det kræver:

- Kort- og langsigtet målbillede med en tilhørende handlingsplan for implementeringen af levetidsforlængende tiltag og modernisering.
- Prioritering af levetidsforlængende tiltag og modernisering på lige fod med andre udviklings- og driftsinitiativer ud fra en vurdering af risiko og kritikalitet.
- Fremdrift i igangværende projekter til levetidsforlængelse og modernisering.
- Ressourcer afsat til modernisering og løbende vedligehold.
- Etablering af et it-arkitekturmæssigt fundament for modernisering.

## ☐ It-drift

Skatteforvaltningen skal sætte ind ift. at garantere en økonomisk effektiv, sikker og stabil it-drift, herunder ved at skabe grundlaget for, at nye it-løsninger efterfølgende kan driftes som forventet, når de overgår fra projekt til drift.

Det kræver:

- En samlet strategi for it-drift.
- Ensartning af it-driftsmetoder, værktøjer og standarder på tværs af organisationen.
- It-driften centeret i en intern it-driftsenhed, som også omfavner nye it-løsninger.

