



It-tilsynets årlige redegørelse og status på flerårsaftalen

Møde den 27. marts 2025

Skatteudvalget og Forligskredsen bag flerårsaftalen om skattevæsenets økonomi
2023-2027

Dagsorden

1. Præsentation af It-tilsynets årlige redegørelse 2024
2. Kort status på flerårssaftalen
3. Videre proces

1. Årlig redegørelse 2024



Aktiviteter i 2024

5 UNDERSØGELSER



- Ejendomsvurdering (ICE)
- Ejendomsbeskatning (BF17)
- Opkrævning og inddrivelse (gæld)
- Digitaliseringsklar lovgivning og regelforenkling
- SKAT Ligning

7 OPFØLGNINGER PÅ TIDLIGERE UNDERSØGELSER



- Ejendomsvurdering (ICE)
- Ejendomsbeskatning (BF17)
- Legacy-modernisering
- Erhvervssystemets levetidsforlængelse (ESLE)
- Informationssikkerhed
- Analytisk dataplatform (ADP)
- Told (EUTK)

1 UDTALELSE TIL FINANSUDVALGET

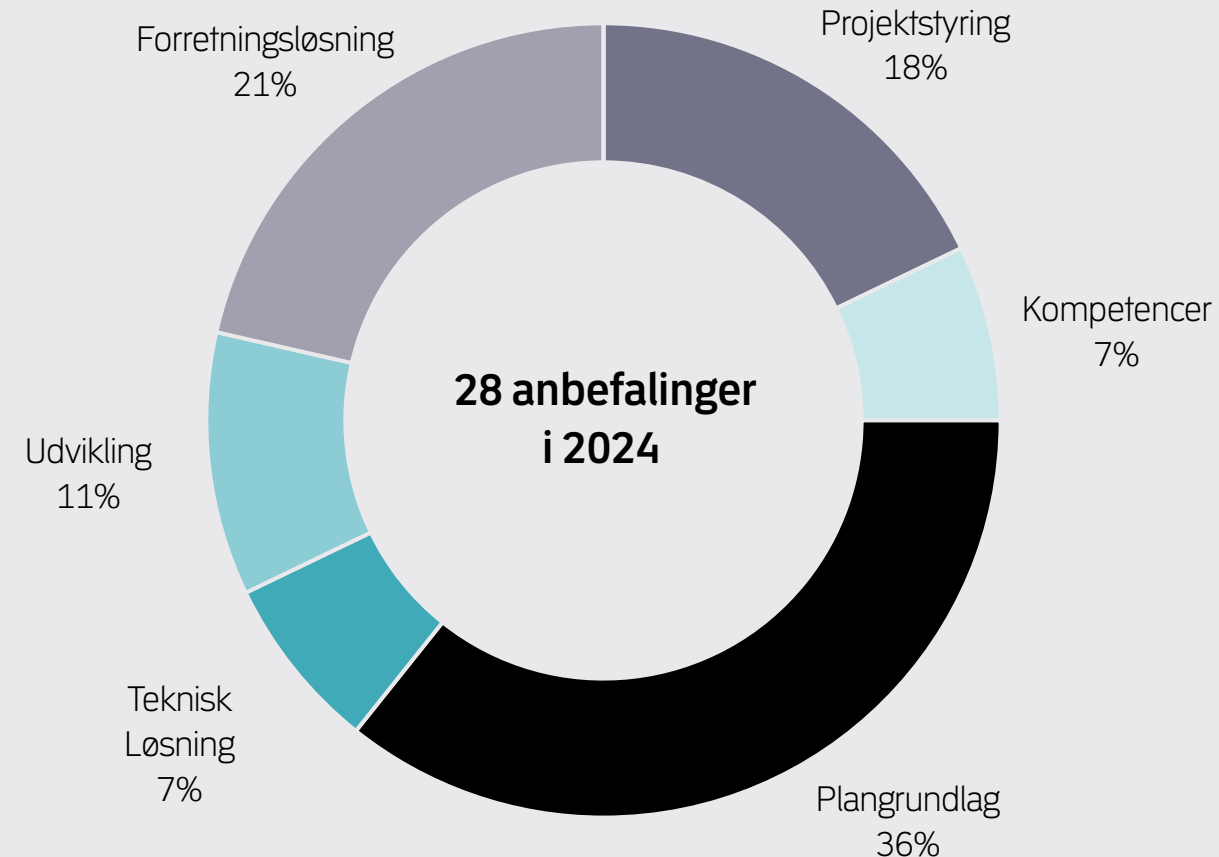


- Told (EUTK)

Ingen indberetninger fra whistleblowerordningen er modtaget i 2024

Nøgletal

- It-tilsynet har afgivet 28 anbefalinger fordelt på 5 undersøgelser og 7 opfølgninger i 2024.
- Skatteforvaltningen har i alt modtaget 490 anbefalinger fra It-tilsynet, hvoraf der er implementeret 337 anbefalinger. Dermed er 69 pct. af alle anbefalinger fulgt ved udgangen af 2024.
- 153 anbefalinger er fortsat under implementering i Skatteforvaltningen.
- De fleste anbefalinger (244 stk.) er afgivet på ejendomsområdet (vurdering og beskatning) samt gældsområdet (opkrævning og inddrivelse).



Det går i den rigtige retning

Centrale leverancer i de store komplekse it-programmer og -projekter er leveret



Flere leverancer og bedre prioritering

1. Fortsat fremdrift med centrale leverancer i de store programmer inden for ejendoms-, told- og gældsområdet
2. Fortsat forbedring af den overordnede porteføljestyring og -prioritering.
3. Bedre prioriteringer og styring af fremdrift i de store projekter og programmer
4. Mere ansvar i fagstyrelserne ift. at præcisere og afgrænse til forretningsmæssige minimumskrav



Fokus på fremdrift og forpligtende releaseplaner

5. Fagstyrelserne stiller de nødvendige kompetencer til rådighed og tager ansvar for lovmedholdelighed
6. Klarhed over ansvar, mandat og roller er øget
7. Mere ledelsesmæssig opmærksomhed på at forbedre fremdrift og eksekveringskraft i de store komplekse programmer
8. Øget ledelsesfokus på forpligtende releaseplaner og nedbrydning i detaljerede milepælsplaner med fokus på kritisk vej



Proaktiv adfærd i ledelsen

9. Fokus i topledelse på behovet for proaktiv adfærd i styring af it-leverandørerne
10. Fortsat forbedring af program- og projektstyring, hvor styregrupperne får stillet krav om mere målrettet styregruppemateriale
11. Fokus på at få projekter og projektleverancer nedbrudt i mindre leverancer
12. Flere mindre pilotprojekter i analysefasen
13. Øget nødvendigt fokus på informationssikkerhed.

Næste skridt er et niveauskifte



Fokus på afslutning af de store programmer

- Effektiv håndtering af de sidste store leverancer inden for ejendoms-, told- og gældsområdet
- Kontrolleret overgang og nedskalering til den forventede rest- og videreudvikling samt it-forvaltning
- Fokus på en effektiv organisatorisk implementering og hjemtagelse af gevinster



Etablering af en mere effektiv it-organisation

- Øget fokus i topledelsen på at sikre værdiskabelse, fremdrift, forenkle processer og fjerne forhindringer
- Fokus på at styrke den proaktive ledelses- og leverancekultur
- Mere beslutnings- og eksekveringskraft samt proaktiv risikostyring og mitigering i styregrupperne
- Flere erfarne ledere og medarbejdere med it-kompetencer til at kravstille, udvikle og drifte it-løsninger



Igang sætning af den omfattende legacy-modernisering

- Prioritering og håndtering af de stigende udfordringer med teknisk gæld, herunder legacy-modernisering (primært Skattestyrelsen)
- Udarbejdelse og beslutning af en moderniseringsstrategi, økonomisk ramme og handlingsplan på legacy-området

Næste skridt er et niveauskifte



Robust projektopstart

- Genbrug læring fra tidligere programmer og projekter med høj risiko, så samme fejl undgås
- Mere konkrete og forpligtende leverance- og milepælsplaner, nedbrudt i delleverancer
- Klare forretningsmæssige mål og gevinster
- Begrænsning af de forretningsmæssige krav til løsningerne
- Konsekvent brug af opstarts-parathedstjek ved nye projekter
- Sikring af tilstrækkelige kompetencer



Skærpet styring og økonomifokus

- Øget fokus på leverandørstyring
- Proaktiv ressourcestyring for at fjerne flaskehalse
- Nedbring antallet af eksterne konsulenter
- Modning af den eksisterende økonomi- og risikostyring
- Fokus på mere effektiv udnyttelse af ressourcer



Styrket indsats på udvalgte områder

- Fokus på data management, så data er validerede, konsistente, rensede og anvendelige på tværs af hele værdikæden
- Udbygning af testområdet, herunder ift. styring, metode, set-up og kompetencer
- Implementering og konkretisering af strategier og tiltag på it-driftsområdet, herunder særlig fokus på optimering af driftsøkonomien

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.

Behov for mere læring og videndeling på tværs

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 begås 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.

2. Kort status på flerårsaftalen



Implementering af flerårsaftalen

Med flerårsaftalen er skattevæsenet frem til 2027 sikret stabile økonomiske rammer, realisme i opgavevaretagelsen samt nye styringsprincipper på it-området.

Aftalekredsen skal halvårligt have en status på udmøntning af aftalen. Tre punkter kan fremhæves.

Status på aftalens opfølgingspunkter fremgår af *bilag 1*.



Aktiviteter inden for loft

- Der er med flerårsaftalen indført et loft over it-kapaciteten i skattevæsenet.
- Igen i 2025 ligger Skattevæsenets budgetterede aktivitet på niveau med loftet for kapacitetsanvendelsen.
- Rammen for it-kapacitet er, i henhold til flerårsaftalen, faldende i de resterende år af flerårsaftaleperioden.
- Samtidigt er der en stigende efterspørgsel på it-udviklingskapacitet, som stiller krav til prioritering.
- Bl.a. med henblik på at frigøre råderum til prioritering er der igangsat en forvaltningsanalyse af UFST.



Fortsat fokus på at øge andelen af it-modernisering

- I flerårsaftalen indgår en målsætning om, at 50 pct. af it-udviklingsaktiviteterne skal gå til teknisk modernisering og forretningsnære behov i 2027.
- I 2025 forventes andelen at være ca. 32 pct. og er dermed stigende sammenlignet med tidligere år. Niveauet af it-moderniseringsaktiviteter i 2026 fastlægges i løbet af 2025.
- Skatteforvaltningen har fortsat en omfattende opgave med modernisering af forvaltningens legacy-systemer herunder på person-, selskabs- og erhvervsområdet.



Fremdrift på de store it-projekter og -programmer

- Tre ud af fire af de tilbageværende store projekter forventes afsluttet i 2025.
- 17 it-udviklingsprojekter er i øjeblikket ved at starte op (i pipeline- eller foranalyse).
- Statens It-råds trafiklystildeling for Skatteministeriets it-projekter for 1. halvår 2024 er samlet set positiv. Der tildeles tre færre røde trafiklys sammenlignet med seneste rapportering for 2. halvår 2023. Ét it-projekt er tildelt rødt trafiklys.

Kompleks udviklingsportefølje og store drifts-kontrakter lægger beslag på it-kapaciteten



Skatteforvaltningens **it-udviklingskapacitet** er i 2025 fordelt ud på:

- **14 større it-projekter (over 15 mio. kr.)**, heriblandt flere legacy-projekter, transformationsprogrammer på hhv. told- og ejendomsområdet og projektet *SKAT Intel*, der skal sikre tidssvarende it-understøttelse af indsatsen mod skatteøkonomisk kriminalitet.
- **17 it-aktiviteter i de forberedende faser**, som forventes at lægge beslag på it-udviklingskapacitet i 2026-2028, heriblandt implementering af større EU-initiativer (DAC8 og VIDA)
- **It-driftsprojekter**, der hvert år sikrer udsendelse af hhv. forskuds- og årsopgørelsen.

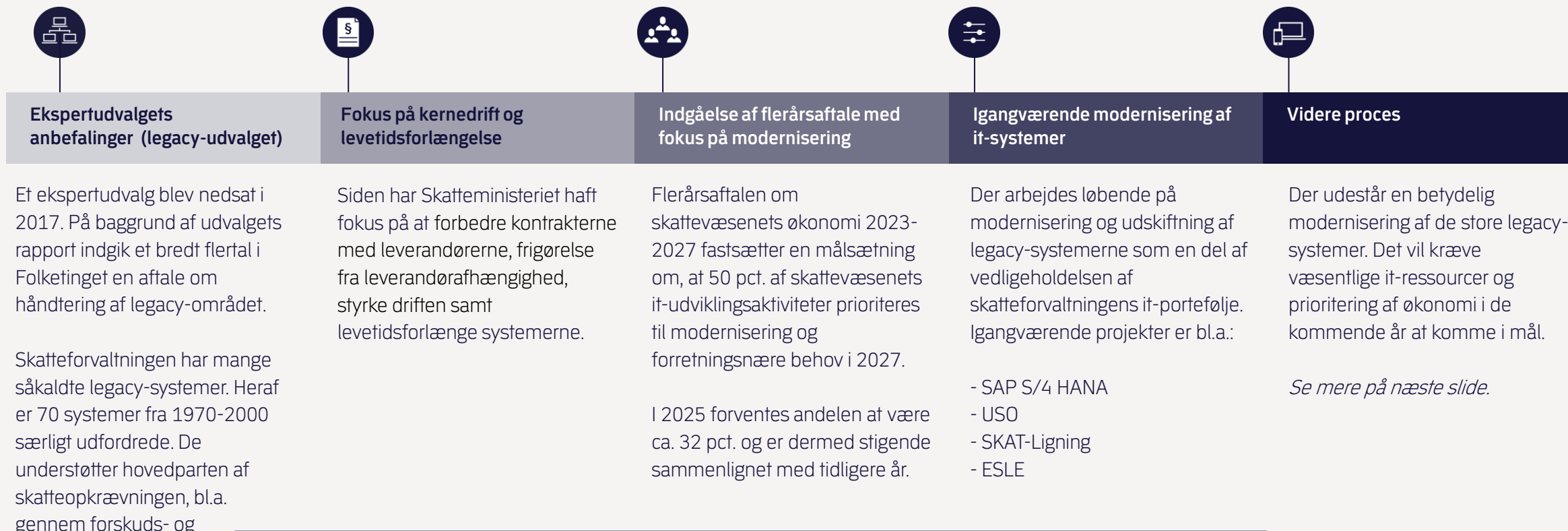
Derudover optager en række **mindre it-projekter og systemtilpasninger** også store dele af it-udviklingskapaciteten hvert år.



Efterspørgslen efter **it-driftskapacitet** skal ses i sammenhæng med, at:

- Skatteforvaltningen drifter ca. **300 it-systemer**
- der løbende skal sikres understøttelse af en arbejdsplads for ca. **13.000 ansatte** i Skatteministeriets koncern
- der er indgået **store driftskontrakter med DXC og KMD**, der understøtter en række Skatteforvaltningens it-systemer, heriblandt hhv. forskuds- og årsopgørelsen.
- en række fagområder har store udgifter til **driftskontrakter, licenser, infrastruktur** (platforme, fysiske datacentre og storage) og **applikationssupport** (drift og vedligehold af applikationer).

Status på legacy-området i Skatteministeriet



[Legacy] It-teknologi, system, program el.lign., der er forældet, men alligevel stadig er i brug.

Alle digitale "first movers" har legacy-udfordringer med 40-50 år gamle systemer. Staten alene har 400 samfundskritiske legacysystemer.

Legacy betyder generelt højere risici, større driftsudfordringer og at det er sværere at udvikle nyt.

Legacy begrænser dermed organisationers mulighed for at udvikle nye services og i øvrigt leve op til nye krav, der stilles til dem.

Det videre arbejde med legacy-området



Afslutning af de store programmer og projekter frigiver it-udviklingskapacitet, men **frigiver ikke flere midler under bevillingen**

- Når programmerne og projekterne ibrugtages vil deres omkostninger belaste regnskabet i form af renter og afskrivninger under brugsperioden.
- Ibrugtagning af programmerne og projekterne vil også medføre udgifter til fremadrettet drift, vedligehold og en betydelig opgave med videreudvikling
- Afslutning af de store programmer indebærer således øgede omkostninger henover de kommende år, hvilket også er forudsat i Ekspertudvalgets arbejde.



Der venter en **omfattende opgave med modernisering** af legacy-systemerne de kommende år

- Der arbejdes bl.a. på:
 - En strategi og en flerårig plan for moderniseringsindsatsen
 - Konkrete planer inden for bl.a. person-, selskabs, og erhvervsområdet (se mere på næste slide, hvor selskabsområdet er fremhævet som et eksempel) og eksekvering af plan for opkrævning og inddrivelse
 - En afprøvning af mulighederne for i højere grad at anvende standard it-løsninger.
- De kommende års modernisering vil indebære lovgivningsmæssige forandringer og forventeligt også et behov for politisk stillingtagen inden for visse områder.

Selskabsområdet

- ”Selskaber” omfatter selskaber, fonde og foreninger.
- Selskaber betaler 22 pct. af deres overskud i selskabsskat.
- Selskabsskatteprovenuet er ca. 100 mia. kr. årligt.
- Omfatter indberetning, beregning af selskabsskat, udsendelse af årsopgørelse og acontoskatterater.
- Selskabsområdet er nået et godt stykke vej i moderniseringen, idet selskabsskatteprocessen er frigjort fra legacy-bindinger (2023) ifm. implementeringen af Digital Indberetning af Selskabsskat (DIAS).



Udfordringer

Oplysningskemaets omfang er stigende pga. ny lovgivning og kontrolbehov

Medfører øgede administrative byrder og kompleksitet ved indberetning

Dobbeltindberetning hos forskellige myndigheder

Manuel indberetningsproces

Manglende logiske kontroller

Kompleks lovgivning og regler for selskabsskatteområdet



It-systemer

Selskabsområdet er præget af ældre systemers strukturer og funktioner samt knopskydning.

Selskabsskatteprocessen er baseret på et tidligere papirschema, der er digitaliseret

Vanskeligt at systemunderstøtte kompleks lovgivning

Stort potentiale for strømning og forenkling



Vision for modernisering

Skatteforvaltningen vil skabe en tidssvarende angivelsesløsning, der gør det let for selskaberne at indberette korrekt og til tiden samt sikrer en effektiv administration:

- Vi kobler op til selskabernes økosystem og eksisterende processer
- Vi spørger ikke om noget, vi ved i forvejen
- Vi gør det nemt at indberette korrekt
- Vi gør det nemt og hurtigt at implementere ny lovgivning

3. Videre proces



Videre proces

September 2025

- Statusmøde i forligskredsen
- Eventuel stillingtagen til finansieringsforslag

Marts 2026

- Statusmøde i forligskredsen