



Skatteministeriet

Tale

22. september 2020
J.nr. 2020 - 6087

Tale til møde med SAU om tiltag til forbedret styring af it-projekter i Skatteforvaltningen

Indledning (slide 1)

Mange tak for, at jeg kan komme i dag og give en orientering om de initiativer til styrket tilsyn og strammere styring, som Skatteforvaltningen er ved at implementere på it-området.

Initiativerne skal ses som led i regeringens plan for genopretning af tilliden til skattevæsenet, og de udspringer af det eftersyn på it-området, som vi gennemførte sidste efterår.

Det er vigtigt at understrege, at det her er et langt sejt træk, og at de udfordringer, som vi har på it-området, ikke bliver løst fra den ene dag til den anden. Det tager flere år – også selvom vi implementerer de initiativer, som jeg vil fortælle om i dag.

Skatteforvaltningen er en digital organisation (slide 2)

Skatteforvaltningen opkræver hvert år omkring 1.000 mia. kr. i skatter og afgifter til finansiering af offentlige udgifter. Det kan vi kun gøre, fordi skatteopkrævningen er understøttet digitalt. Vi er således helt af-



hængig af de mere end 200 it-systemer, der understøtter alle Skatteforvaltningens forretningsprocesser – fra registrering til angivelse og betaling over efterprøvelse. Et moderne skattevæsen kan ikke fungere uden velfungerende it-systemer – ligesom det også gør sig gældende i mange store private virksomheder som fx i finanssektoren.

Skatteforvaltningens it-systemer er stabile i den daglige drift. Flere af it-systemerne er dog ældre, såkaldte legacy-it-systemer, som står til at skulle moderniseres eller udskiftes over de næste mere end 15 år. Samlet set er der tale om en meget stor transformation – formentlig den største nogensinde i den offentlige sektor i Danmark.

Hertil kommer, at der pågår en række meget store parallelle transformationer af hele forvaltningsområder på især ejendoms-, gælds- og toldområdet. Det indebærer en meget, meget stor it-udviklingsopgave for Skatteforvaltningen.

For at skabe de bedst mulige faglige rammer og tydeliggøre ansvaret for denne store opgave blev Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift samlet i én styrelse fra 1. juli 2018. Der er derfor pågået – og pågår fortsat – en markant rekruttering af nye medarbejdere og nye chefer. Samtidig er der blevet etableret helt nye processer bl.a. i forhold til samarbejdet

med de øvrige styrelser. Det er en betydelig omstilling, og det kræver tid, når så mange medarbejdere skal arbejde sammen på en ny måde.

Inden vi går i gang med at drøfte de store udfordringer på skatteforvaltningens it-område, er det vigtigt at huske på, at der også er meget, der fungerer, og som vi ikke tænker over i dagligdagen. Fx udsendes der hvert år ca. 4,6 mio. skræddersyede årsopgørelser til borgerne, og i åbningsweekenden håndteres ca. 2,7 mio. logins. Data til beregning af bl.a. årsopgørelser indrapporteres i stor stil automatisk fra tredje part, så borgerne skal foretage sig så lidt som muligt. Det er unikt sammenlignet med mange andre lande. Der gennemføres også succesfulde it-projekter i Skatteforvaltningen, som kommer i mål til tiden. Det gælder fx den nyligt færdigbyggede Dataudvekslingsplatform, som bl.a. udstiller Skatteforvaltningens data til stor gavn for andre offentlige myndigheder og virksomheder.

Eftersyn af it-området i Skatteforvaltningen og identificerede grundudfordringer (slide 3)

Som jeg indledningsvist nævnte, så gennemførte regeringen i efteråret 2019 et kasseeftersyn af skattevæsenets akutte it-problemer. Eftersynet viste bl.a., at arbejdet med ejendomsvurderingerne, gældsinddrivelsen

og implementering af EU-krav på told- og momsområdet er omfattende, ressourcekrævende og tager længere tid end først antaget.

Eftersynet viste også, at de planlagte budgetter og tidsplaner ikke var realistiske for flere af projekterne, og at det derfor var nødvendigt at justere tidsplaner og foretage massive investeringer i skattevæsenet. På finansloven for 2020 afsatte regeringen derfor ca. 9½ mia. kr., og på det netop fremlagte finanslovsforslag for 2021 fortsattes linjen. Der afsættes i alt ca. 10½ mia. kr. – en forøgelse med 1 mia. kr. i forhold til 2020. Samtidig er der tale om et varigt rammeløft uden skrænter. Det vil for første gang i mange år give skattevæsenet den nødvendige ro til det afgørende arbejde. Det håber jeg, at Folketinget vil støtte op omkring.

Selv med justerede tidsplaner og flere ressourcer er Skatteforvaltningens store projekter stadig højrisikoprojekter. Det betyder, at der er betydelig sandsynlighed for, at det samlede budget, tidsplanen og de forudsatte leverancer ikke vil kunne realiseres som forudsat.

I forlængelse af eftersynet blev der igangsat et arbejde for at undersøge, hvordan det sikres, at forsinkelser og budgetoverskridelser ikke gentager sig. Der blev i den forbindelse identificerede en række grundudfordringer, hvoraf nogle udfordringer er knyttet til *projektplanlægning* - dvs.

før et projekt bliver igangsat – mens andre udfordringer er knyttet til *projektleveringen* - dvs. efter et projekt bliver igangsat.

Udfordringer knyttet til projektplanlægning

I forhold til *projektplanlægningen* skal Skatteforvaltningen først og fremmest blive bedre til at estimere tid og økonomi, før nye projekter sættes i gang. Der er behov for mere realisme i estimerne. Tidligere har vi set alt for optimistiske skøn i forhold til implementering af ny lovgivning. Det gælder både for så vidt angår tid og økonomi.

Derudover er der behov for, at estimeringen gennemføres af Skatteforvaltningens egne medarbejdere, som også er dem, der efterfølgende står på mål for estimerne. Estimeringen skal ikke gennemføres af højtbetalte eksternt hyrede konsulenter, som ikke har tilstrækkelig viden om vores kompleksitet, og som tager vigtig viden med sig, når de går. Det har alt for ofte været tilfældet, når Skatteforvaltningen tidligere har skulle igangsætte større projekter, da der ikke har været de nødvendige interne kompetencer tilstede i Skatteforvaltningen.

Udfordringer knyttet til projektlevering

I forhold til *projektlevering* så knytter udfordringerne sig især til, at kapaciteten til at drive meget store it-projekter fortsat er under opbygning. Nye chefer, medarbejdere, udviklingsteams skal på plads, samtidig med at en række meget store projekter er under gennemførelse. Opgaven vanskeliggøres af, at flere eksisterende it-systemer er teknologisk forældede, komplekse og dårlig dokumenterede.

Dertil kommer, at de lovgivningsmæssige rammer på skatteområder (såvel dansk som EU ret) er meget komplekse. Det komplicerer it-udviklingen. Det er et rammevilkår, men der er behov for et øget fokus på at gøre lovgivningen mere simpel og digitaliseringsklar, hvis vi skal nå i mål med transformationen.

Tiltag til skærpet styring og tilsyn (slide 4)

For at skærpe styringen og tilsynet på Skatteforvaltningens it-område er en række tiltag under implementering. Det gælder dels initiativer *internt* i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Det gælder departements tilsyn med styrelsen. Og det gælder et eksternt tilsyn som fx It-tilsynet.

Tiltag i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen

For så vidt angår initiativer i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, så er der i forlængelse af eftersynet i 2019 igangsat et arbejde for at **forbedre opfølgningen og økonomistyringen**. Der er bl.a. behov for markant at styrke økonomirapporteringen i forhold til budgetter, tid og leverancer.

Samtidig **styrkes eksekveringen** ved at ensrette og forbedre processer og metoder. Det skal fx være tydeligt, hvem der har ansvaret for levering af de enkelte projekter. Derudover skal der anvendes langt færre eksterne konsulenter, så de kun anvendes der, hvor der er behov for helt særlige specialistkompetencer.

Som nævnt, så er der også behov for langt mere realistiske estimater fsva. tid og økonomi. Derfor arbejdes der med at **forbedre projektplanlægningen**. Bl.a. skal der være en mere grundig trykprøvning af estimater, før projekterne igangsættes.

Tiltag i departementet

En skærpet intern styring og et styrket tilsyn i Udviklings- og Forenk-
lingsstyrelsen vil give mulighed for, at departementet kan **fokusere sit
tilsyn** med Skatteforvaltningens it-projekter. Dvs. at der i højere grad
kan rettes fokus på de største og mest kritiske projekter og med særligt
fokus på fremdrift og økonomiopfølgning.

Tiltag med ekstern involvering

Regeringen har også besluttet at styrke den eksterne involvering på
Skatteforvaltningens it-område. Der vil således blive **nedsat et udvalg
med eksterne eksperter**, som skal bidrage til at etablere et solidt be-
slutningsgrundlag for politisk stillingtagen til en flerårig aftale for Skat-
teforvaltningens områder. En del af udvalgsarbejdet vil omfatte tryk-
prøvning af tidsplaner, økonomi mv. for igangsatte og planlagte it-pro-
jekter, herunder ejendomsvurderingsprojektet. Udvalget vil bestå af
eksterne eksperter og repræsentanter fra Skatteministeriet og Finansmi-
nisteriet.

Nyt It-tilsyn (slide 5)

Herudover har regeringen besluttet at etablere et eksternt it-tilsyn. For selvom der er taget skridt i den rigtige retning og med bred støtte fra Folketingets partier, så er genopretningen af skattevæsenet jo desværre langt fra i mål. Flere af de store it-udviklingsprojekter i skattevæsenet er højrisikoprojekter, og der er for mange gange sket overskridelser af budgetter og tidsplaner. Det er naturligvis hverken holdbart eller acceptabelt.

Derfor ønsker regeringen at etablere et uafhængigt tilsyn med skattevæsenets it-område, som bemandes med eksterne eksperter.

Det uafhængige It-tilsyn skal understøtte det tilsyn, der allerede foregår i Skatteministeriet, og supplere den rådgivning, der ydes af Statens It-råd.

It-tilsynet skal rådgive skattevæsenet om udfordringer på it-området, herunder håndteringen af skattevæsenets mange ældre og udskiftningsmodne it-systemer samt it-understøttelsen af fx ejendomsvurderinger, boligskatteforliget og nye EU-regler.

Der lægges op til at give det uafhængige It-tilsyn en række tilsynsbeføjelser. Bl.a. indføres et krav om, at skattevæsenet skal følge It-tilsynets anbefalinger eller i modsat fald forelægge sagen for mig. Jeg vil så underrette Folketingets Skatteudvalg, hvis en anbefaling fra tilsynet ikke følges – det såkaldte følg eller forklar-princip.

Desuden gives It-tilsynet mulighed for at bede skattevæsenet om at redegøre for større og væsentlige beslutninger på it-området.

Herudover lægges der op til, at It-tilsynet skal orientere om dets arbejde i en årlig redegørelse. Forud for offentliggørelsen forelægges redegørelsen for Folketingets Skatteudvalg.

It-tilsynet får tillige en rolle som myndighed for en kommende whistleblower ordning, der skal medvirke til at fejl og uhensigtsmæssigheder vedrørende både drift og udvikling af skattevæsenets it-systemer bringes frem i lyset.

Whistleblowerordningen skal sikre, at ansatte, tidligere ansatte og Skatteministeriets samarbejdspartnere får mulighed for at ytre sig om fejl eller uregelmæssigheder i både it-driften og it-udviklingen af skattevæsenets it-område.

Lovforslaget er pt. i høring og forventes fremsat i november, så tilsynet kan begynde sit arbejde fra primo 2021.

Der er taget kontakt til fem kandidater til it-tilsynet. Af lovforslaget fremgår det, at skatteministeren skal drøfte udvælgelsen af kandidater med Skatteudvalget. Ved udvælgelsen er der lagt vægt på kandidaternes kompetencer – dvs. deres it-faglighed, viden om it-markedet og ledelseserfaring fra store it-tunge organisationer samt indsigt i skattevæsenets udfordringer på it-området.

Endelig udpegning kan først ske, når loven er vedtaget, men jeg forventer at offentliggøre kandidaternes navne hurtigst muligt, da der er brug for, at de kan komme i gang med at forberede sig på opgaven.

Kandidater til det kommende it-tilsyn (slide 6)

De folk, som jeg har i tankerne, er **Lilian Mogensen**, bestyrelsesformand og tidl. direktør i ATP. Lilian Mogensen har mere end 25 års erfaring med it-strategi og implementering af it.

Bent Flyvbjerg, som er professor ved University of Oxford. Bent Flyvbjerg er en international anerkendt forsker og verdens mest citerede inden for styring af megaprojekter, hvor han bl.a. har beskæftiget

sig med it-investeringer. Han har tidligere rådgivet bl.a. den engelske og amerikanske regering.

Jens Schmidt, leder af Forskningscenter for Offentlig IT på ITU.

Jens Schmidt er specialist i it-strategi, forandringsledelse og har en forskningsbaseret tilgang til offentlige it-projekter.

Peter Trier Schleidt, bankdirektør og medlem af koncerndirektionen i Jyske Bank. Peter Trier Schleidt har en stærk profil inden for it-leadelse, -strategi, outsourcing og porteføljestyring. Derudover er han medlem af Statens It-råd.

Lars Mathiesen, tidl. direktør i Nykredit. Lars Mathiesen har lang erfaring i samspillet mellem forretning og it samt en særlig ekspertise inden for governance.

Det er min vurdering, at der er tale om et særdeles stærkt hold, men jeg vil naturligvis gerne høre jeres vurdering af de foreslåede kandidater.

Som nævnt vil vi meget gerne i gang med at forberede It-tilsynets virke, så medlemmerne kan komme i arbejdstøjet, lige så snart at loven er vedtaget. Det er ingen tvivl om, at det er en stor og vigtig opgave,

som tilsynet står overfor, og jeg er også sikker på, at det vil være nyttigt at få friske øjne på problemerne.

Jeg håber, at det eksterne tilsyn gennem deres erfaring og indsigt vil kunne rådgive os og Skatteforvaltningen i forbindelse med de store og svære beslutninger, som vi kommer til at stå overfor på skatteområdet de næste mange år.

Til sidst vil jeg gerne kvittere for det brede og konstruktive samarbejde, som vi har omkring problemerne i skattevæsenet. Det håber jeg meget på, at vi kan fortsætte fremover.

Et af de temaer, som jeg ser frem til at drøfte med Folketingets partier er en politisk flerårsaftale om skattevæsenet. Som forberedelse til en flerårsaftale nedsætter regeringen et udvalg, der skal ledes af eksterne eksperter. Udvalgets anbefalinger skal danne grundlag for en strukturel og langtidsholdbar plan for at håndtere skattevæsenets problemer. Jeg ser frem til en første drøftelse af dette arbejde senere på året.

Tak for ordet.