



Tiltag til forbedret styring af it-projekter i Skatteforvaltningen

24. september 2020

Skatteforvaltningen er en digital organisation

Skatteforvaltningen opkræver hvert år 1.000 mia. kr. i skatter og afgifter til finansiering af offentlige udgifter

It-systemer er kritisk og vital infrastruktur for Skatteforvaltningen. It-systemerne understøtter således alle centrale forretningsprocesser og er en forudsætning for korrekt og effektiv opkrævning af skatter.

Skatteforvaltningens it-systemer er stabile i daglig drift. Flere er dog aldrende systemer, som står overfor en modernisering eller udskiftning henover de næste 15 år eller mere.

Herudover pågår en række meget omfattende it-udviklingsopgaver på centrale forvaltningsområder i Skatteforvaltningen, bl.a. som følge af det fejlslagne inddrivelsessystem EFI, fejlagtige ejendomsvurderinger og nye krav fra EU på moms- og toldområderne.

Eksempler på vellykket it-udvikling

- Der udarbejdes hvert år 4,6 mio. individuelle årsopgørelser til borgerne. Der håndteres over 2,7 mio. logins i åbningsweekenden.
- Danmark har et de mest automatiserede personskattesystemer i verden, hvor størstedelen af indkomstoplysninger modtages fra tredjeparter.
- Udvikling af ny Dataudvekslingsplatform, som udstiller Skatteforvaltningens mange data til brug for andre offentlige myndigheder og virksomheder.

Etablering af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen

Styrelsen er etableret 1. juli 2018 og har udover udvikling af nye it-systemer også ansvaret for drift og videreudvikling af eksisterende it-systemer, som fx årsopgørelsen.

Der er siden etableringen sket en betydelig styrkelse af styrelsen med nye medarbejdere, chefer, udviklingsteams etc. Derudover er der implementeret en lang række nye processer for bl.a. samarbejdet på tværs af de nye styrelser i Skatteforvaltningen.

Implementeringen af de nye strukturer i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen pågår fortsat.



3 mia. kr.

Budget i 2020

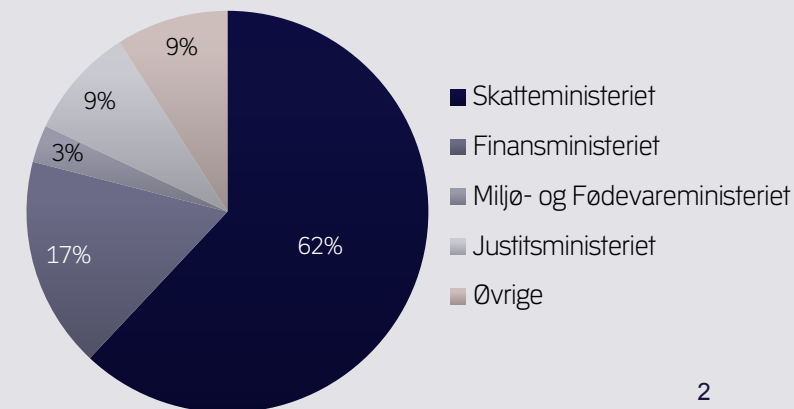


1.500 medarbejdere

Ekskl. indlånede medarbejdere og konsulenter

Skatteforvaltningen står for hovedparten af it-udviklingen i staten

Skatteforvaltningens igangværende it-udviklingsprojekter udgør 62 pct. af de projekter, der er risikovurderet af Statens It-råd, opgjort efter projekternes størrelse.



Kilde: Statens It-råds Statusrapport 2. halvår 2019

Eftersyn af it-området i Skatteforvaltningen og identificerede grundudfordringer



Ejendomsområdet

Udviklings- og Forenklingsstyrelsen har meddelt, at den nuværende tidsplan for udsendelsen af de første vurderinger for ejerboliger ikke kan realiseres, og at de samlede udviklingsaktiviteter ikke kan gennemføres inden for den nuværende økonomiske ramme.



Gældsområdet

Der udestår fortsat et stort arbejde med at normalisere den offentlige gældsinddrivelse, herunder ift. tilslutningen af fordringshavere til det nye inddrivelsessystem og ift. den igangværende oprydning i fejlbehæftede gældsposter.



Implementering af EU-momsregler

Projektet har væsentlige merudgifter – formentlig en fordobling ift. det forudsatte. Det skyldes, at det har vist sig nødvendigt at nyudvikle mere funktionalitet end oprindeligt forudsat. En genberegning har vist, at udgifterne på en række punkter har været underestimeret.



Udfordringer knyttet til projektplanlægning

Upræcise estimater

Estimater af økonomi, tid og scope har været foretaget på et uensartet grundlag og har ofte været drevet af eksterne.

Stramme eksterne frister

Tidspunkter for leverancer fastlægges til tider i politiske aftaler eller af EU uden tilstrækkelige analyser af leverancetidspunktets realisme.



Udfordringer knyttet til projektlevering

Kapacitet under opbygning

Organisationen er under opbygning med nye chefer, medarbejdere, udviklings-teams, processer og samspil med fagstyrelser mv.

Parallelle transformationer

Der er igangsat flere meget store transformationer af hele forvaltningsområder. Opgaven vanskeliggøres af, at flere eksisterende it-systemer er teknologisk forældede, komplekse og dårligt dokumenterede.

Kompleks regulering

De lovgivningsmæssige rammer (både dansk og EU-ret) er meget komplekse. Det gør i sig selv udviklings- og tilpasningsopgaver meget vanskelige og forbundet med store risici.

En række tiltag til skærpet styring og tilsyn på Skatteforvaltningens it-område er under implementering, som skal udbedre de identificerede udfordringer og medvirke til at genskabe tilliden til Skatteforvaltningen



Opfølgning og økonomistyring

Arbejdet med rapportering og opfølgning på budgetter, tid og leverancer styrkes. Processer, metoder og kompetencer indenfor økonomistyring styrkes markant.

Oprettelse af it-tilsyn

Et eksternt tilsyn med uafhængige eksperter skal understøtte den parlamentariske kontrol med Skatteforvaltningens it-område. Tilsynet giver regeringen og Folketinget uafhængige eksperter at læne sig op ad ved større dispositioner, der vedrører it-området.

Styrket eksekvering

Kompetencer, processer og metoder til projekteksekvering forbedres og standardiseres. Der skal være en mere klar og tydelig ansvarsfordeling i projekter, og anvendelsen af eksterne konsulenter fokuseres i forlængelse heraf.

Fokuseret tilsyn

Departementets opfølgning på og tilsyn med projekter fokuseres yderligere med fast, hyppig kadence med udgangspunkt i bedre afrapportering.

Nedsættelse af ekspertudvalg

Der nedsættes et ekspertudvalg, som har til formål at tilvejebringe det fornødne beslutningsgrundlag for at træffe beslutning om en flerårig løsning på Skatteministeriets udfordringer

Forbedret projektplanlægning

Der implementeres nye metoder til estimering af tid og omkostninger samt nedbrydning af projekter i mindre dele for at undgå store og komplekse projekter.



Et eksternt tilsyn med uafhængige eksperter skal understøtte den parlamentariske kontrol på Skatteforvaltningens it-område



Oprettelse af it-tilsyn

Et eksternt tilsyn med uafhængige eksperter skal understøtte den parlamentariske kontrol med Skatteforvaltningens it-område. Tilsynet giver regeringen og Folketinget uafhængige eksperter at læne sig op ad ved større beslutninger, der vedrører it-området.

Tilsynet skal føre kontrol med Skatteforvaltningens it-område og yde it-faglig, strategisk og teknisk rådgivning.

For at sikre It-tilsynets uafhængighed i forhold til Skatteforvaltningen nedsættes It-tilsynet ved lov som en selvstændig myndighed.



Tidsplan

Navne på kandidater

Lovforslag fremsættes

Ikrafttrædelse

September

November

Primo 2021

• Lovforslag i høring

• Kandidaterne til it-tilsynet drøftes med SAU

• Lovforslag om it-tilsynet fremsættes.

• It-tilsynet kan påbegynde sit arbejde, når loven er trådt i kraft.



Kandidater til det kommende it-tilsyn



Lilian Mogensen

Bestyrelsesformand, Rejsekort & Rejseplan A/S

Har tidligere bl.a. været koncerndirektør i ATP og har mere end 25 års erfaring med digital forretningsudvikling, it-strategi og implementering af IT.

Uddannet cand.mag. (tysk, informationsvidenskab og psykologi).



Peter Trier Schleidt

Bankdirektør og medlem af koncerndirektionen i Jyske Bank.

Har bl.a. tidligere været COO i TDC og er medlem af Statens It-råd. Stor erfaring med It-ledelse, -strategi, outsourcing og porteføljestyring.

Uddannet civilingeniør og HD.



Bent Flyvbjerg

Professor of Major Programmer Management på Oxford University's Saïd Business School

Er internationalt kendt forsker og verdens mest citerede inden for styring af megaprojekter, hvor han særligt har beskæftiget sig med store investeringer indenfor bl.a. it. Har tidligere rådgivet bl.a. den engelske og amerikanske regering samt en række store selskaber.

Uddannet dr.techn. og dr.scient.



Lars Mathiesen

Direktør for Frost Management

Har tidligere været bl.a. CIO i Nykredit og medlem af Statens It-råd. Har årelang erfaring i samspillet mellem forretning og it. Har bl.a. ekspertise i governance.

Uddannet cand.oecon.



Jens Schmidt

Head of Research Centre for Government IT på IT Universitetet

Har bl.a. tidligere været director for Nordic Public Sector i CSC og er specialist i it-strategi, forandringsledelse og forskningsbaseret tilgang til offentlige it-projekter.

Uddannet i datalogi og filosofi.