



## It-tilsynets undersøgelse af ICE

### Notat

8. juni 2021

Kontor:  
ITTI SEK

Initialer:  
KS/SBP/GFM

På baggrund af eftersynet af Skatteforvaltningens akutte it-problemer har Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område (It-tilsynet) i perioden fra medio januar til ultimo maj 2021 efterprøvet planerne for udvikling og implementering af det nye ejendomsvurderingssystem (ICE). Dette notat med tilhørende bilag beskriver observationer, risici og anbefalinger fra den gennemførte undersøgelse af ejerboligområdet i ICE-programmet.

It-tilsynet har efterprøvet realismen i programmets planer for udvikling af vurderinger til ejerboliger, herunder også de nye estimater for programmets tidsplan, økonomi og leverancer af 12. maj 2021 (bilag 1 - fortroligt). Med udgangspunkt heri har It-tilsynet vurderet programmets realiserbarhed. It-tilsynet har den 2. juni modtaget en plan for første fase af en faseopdelt udsendelse af vurderinger for ejerboliger, som It-tilsynet ikke har haft lejlighed til at trykprøve tilstrækkeligt. Det vil ske, når der foreligger et tilstrækkeligt detaljeret grundlag til efterprøvelse. It-tilsynet har ikke efterprøvet programmets tidsplaner for udvikling af vurderinger til skov-, langbrugs- og erhvervsjendomme, da disse planer ikke pt. er tilgængelige. Når planerne forelægges It-tilsynet, vil disse blive efterprøvet, forventeligt i 3. kvartal 2021. It-tilsynet planlægger at genbesøge ejerboligområdet i efteråret 2021.

It-tilsynets undersøgelse tager afsæt i, hvad der kendetegner et veldrevet it-program, baseret på best practice i it-branchen og It-tilsynets erfaring. It-tilsynet opererer med en fuld undersøgelse og en afgrænset undersøgelse. I ICE-programmet er der anvendt en fuld undersøgelse baseret på syv fokusområder (bilag 2).

### Konklusion

It-tilsynet vurderer følgende på baggrund af undersøgelsen:

- Der er mange gode elementer at bygge videre på, og det konstateres, at der med release 3.0 er manuelt idriftsat en release (ca. 80.000 prøvevurderinger af ejerboliger), hvor slutbrugerne er tilfredse, og sagsbehandlere i Vurderingsstyrelsen finder systemet intuitivt og let at anvende.
- It-tilsynet er pt. ikke stødt på forhold, som gør det umuligt at levere en produktionsklar applikation for ejerboliger, som kan it-driftes og organisatorisk implementeres i fagstyrelserne.
- Det konstateres, at der på de fleste områder er udviklet konkret funktionalitet med forskellig færdiggørelsesgrad, som med fordel kan anvendes i en samlet løsning. Bl.a. er der udviklet en beregningsmodel for ejerboliger, suppleret med geografisk information om beliggenhed og reference-ejendomme (GIS-funktionalitet).
- Det er nødvendigt, at styrelserne (med ansvarlig fagstyrelse i spidsen) i et tæt samarbejde etablerer en robust, detaljeret og faseinddelt udsendelsesplan for vurdering af

ejerboliger, hvor det sikres, at den samlede udsendelsesplan og ICE-programmet ikke forsinkes.

- Der er tale om et program med høj risiko for forsinkelser og fordyrelser, som dog vurderes at kunne håndteres med stram risikostyring og –mitigering. Det er It-tilsynets vurdering, at den nødvendige teknologiske, kulturelle, styrings- og ledelsesmæssige transformation af ICE-programmet ikke kan gennemføres af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen alene. Der er behov for ekstern bistand til at løse afgrænsede opgaver.
- Den fremlagte tidsplan og estimerede økonomi for programmet er realistisk forudsat, at der fokuseres på stram styring af leverancer i forhold til kritisk vej samt at fastholde og tilføre de nødvendige kompetencer til at gennemføre et komplekst it-program med store udfordringer.
- Tidsplanen, den estimerede økonomi og risikopuljer er over markedsniveau, men det er, hvad programmet magter, når der tages hensyn til de tilgængelige kompetencer, komplicerede regler og kompleks arkitektur.

It-tilsynet observerer og anbefaler:

1. **Der er uklare mandater og mangel på ledelses- og eksekveringskraft.** Programmet bør iværksætte en “turn around” med radikale justeringer i organisationen, så den bliver forenklet og mere effektiv. Der er behov for en ny tilgang til ledelse med klare mandater og fokus på at få truffet beslutninger i nødvendigt tempo for at sikre fremdrift i leverancer.
2. **Der er mangel på ledelsesmæssig og it-faglig ekspertise og erfaring i programmet.** Det skal tilføres yderligere kompetencer indenfor ledelse, it-faglig viden samt erfaring med at gennemføre store komplekse it-programmer. Kompetenceflaskehalse, der hindrer fremdrift, skal løses snarest. Derudover er der behov for ekstern bistand til at løse afgrænsede opgaver under leverandøransvar.
3. **Der er ikke etableret en automatiseret og produktionsklar it-plattform, der kan afvikle en samlet applikation.** Der bør være fuld ledelsesmæssig fokus på at få platformen etableret snarest muligt. Der skal etableres stram styring af kritisk vej og kritiske leverancer.
4. **Der er ikke taget tilstrækkeligt forretningsmæssigt ansvar for løsningen i fagstyrelserne.** Samarbejdet om løsningen mellem departement, fagstyrelser og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen bør styrkes, beslutningsprocesserne og styringen bør effektiviseres, herunder ved at fagstyrelserne påtager sig et større forretningsmæssigt ansvar (med ansvarlig fagstyrelse for bordenden) for at sikre lovmedholdelighed, stram ændringsstyring samt fastholdelse af minimumsløsninger. Endelig skal det sikres, at der er sammenhæng i planerne for ICE og BF 17, så hele boligområdet hænger sammen.

5. **Eksterne konsulenter driver mange omkostninger, og der styres ikke nok efter leverancer.** Det er It-tilsynets vurdering, at det er muligt at nedbringe antallet af eksterne konsulenter, ligesom der skal fokus på at styrke leverandørstyringen i programmet.
6. **Der har ikke været tilstrækkelig mulighed for at følge fremdrift i leverancer, økonomi og risici,** hvorfor der er behov for at tage mere effektive styringsværktøjer i anvendelse og løfte kompetencerne indenfor styring.
7. **Der udestår sikring af en enkel borgerrejse.** Fagstyrelserne bør koordinere borgerrejsen og arbejdsprocesserne på tværs af styrelserne, så det sikres, at borgerne mødes af en enkel borgerrejse ift. ejendomsvurdering, beskatning af ejerbolig, tilbagebetaling og evt. klageforløb.

It-tilsynet bemærker, at programledelsen løbende har iværksat en række relevante tiltag, herunder anbefalinger fra It-tilsynet, som har betydet, at tidsplan og estimater løbende er blevet reduceret betydeligt.

En uddybning af It-tilsynets vurdering, herunder It-tilsynets udtalelser bestående af observationer, risici og anbefalinger til Skatteforvaltningen, findes i bilag 3.

#### **Bilag**

1. ICE programmets økonomi og tidsplan (fortroligt)
2. It-tilsynets fremgangsmåde
3. Uddybende observationer og anbefalinger fra It-tilsynet