



# Årlig redegørelse 2022



Tilsyn med Skatteforvaltningens it-område

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b> .....	<b>2</b>
<b>Om It-tilsynet</b> .....	<b>3</b>
It-tilsynets opgaver.....	3
Hvornår er It-tilsynet en succes? .....	4
It-tilsynets tilgang til undersøgelserne .....	5
Undersøgelsesernes faser .....	5
Undersøgelsesernes grundlag.....	5
Uafhængighed og habilitet.....	7
Om medlemmerne .....	7
It-tilsynets medlemmer .....	8
<b>Generelle udfordringer</b> .....	<b>9</b>
Status efter 2022 på implementering af anbefalinger .....	12
Skatteforvaltningens opfølgning og implementering.....	14
<b>Gennemførte undersøgelser i 2022</b> .....	<b>15</b>
Ejendomsvurdering.....	15
One Stop Moms (OSM2) .....	16
Gældsområdet.....	17
Igangsætning af it-projekter .....	18
It-drift 19	
Analytisk Dataplatform (ADP) .....	19
Opfølgninger.....	20
Whistleblowerordning.....	21
Forventninger til 2023.....	21
<b>Bilag 1</b> 23	

# Indledning

## Velkommen til It-tilsynets årlige redegørelse

I 2020 vedtog Folketinget at oprette et uafhængigt it-tilsyn bestående af medlemmer fra det offentlige og det private erhvervsliv. Formålet er at føre tilsyn med, understøtte og styrke Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift. I første afsnit kan du læse mere om It-tilsynets medlemmer, vores arbejde og rammerne herfor.

It-tilsynets årlige redegørelse er en offentlig beretning til skatteministeren, som kan danne grundlag for drøftelser med Folketinget og derved være med til at styrke den parlamentariske kontrol af området.

It-tilsynet ønsker vi med redegørelsen at bidrage til at skabe et aktuelt og klart billede af Skatteforvaltningens udfordringer på it-området med udgangspunkt i vores erfaringer fra året der gik. I andet afsnit kan du derfor læse om de generelle udfordringer, It-tilsynet ser på Skatteforvaltningens it-område.

It-tilsynet gennemførte i løbet af året otte undersøgelser fordelt på seks områder og foretog opfølgninger på fire tidligere undersøgelser fra 2021. Du kan læse mere om dem i tredje afsnit, hvor du også finder It-tilsynets forventninger til 2023.

God læselyst!

Lilian Mogensen  
Formand for It-tilsynet

# Om It-tilsynet

Regeringen offentliggjorde i efteråret 2019 resultatet af et kasseeftersyn af kritiske udviklingsopgaver i Skatteforvaltningen. Eftersynet viste, at arbejdet med at genoprette problemområderne i Skatteforvaltningen ville blive omfattende og ressourcekrævende, hvorfor der ville være behov for løbende at følge op på risici og mulighederne for at reducere kompleksitet for derved at komme i mål.

Regeringen vurderede på den baggrund, at der var brug for en stærkere styring og kontrol med Skatteforvaltningens it-område ved at etablere et uafhængigt tilsynsorgan, Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område ('It-tilsynet'), for at understøtte en styrket parlamentarisk kontrol med Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift.

It-tilsynet blev af Folketinget etableret ved lov i 2020 – og blev etableret som myndighed den 1. januar 2021.

## It-tilsynets opgaver

Skatteforvaltningen udvikler, drifter og vedligeholder hvert år nye og eksisterende it-systemer, som understøtter, at skatter og afgifter kan betales korrekt og til tiden. Hvis it-projekterne bliver forsinkede eller udfordrede, har det store konsekvenser for finansieringen af den offentlige sektor, for de berørte borgere og virksomheder samt for medarbejderne i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet følger derfor udviklingen og driften af Skatteforvaltningens it-område og rådgiver Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil. It-tilsynet bidrager derigennem blandt andet til, at Skatteforvaltningen kan sikre en bedre styring af it-projekterne, så de kan indfri de forventede mål, færdiggøres til tiden og inden for budgettet.

I praksis sker dette igennem rådgivning og via målrettede undersøgelser, hvor der føres tilsyn. It-tilsynet kobler teori med praktisk erfaring for at hjælpe projekterne til at finde konkrete løsninger på deres udfordringer, så projekterne lykkes og skaber værdi.

Ydermere behandler It-tilsynet indberetninger, der modtages i whistleblowerordningen for Skatteforvaltningens og omhandler it-området. Det sikrer, at ansatte og tidligere ansatte i Skatteforvaltningen samt hos Skatteministeriets samarbejdspartnere får mulighed for at ytre sig om alvorlige fejl og alvorlige uregelmæssigheder af betydning for Skatteforvaltningens opgavevaretagelse.

It-tilsynet er oprettet som en selvstændig myndighed og udøver sine funktioner i fuld uafhængighed og med en årlig bevilling på 10,2 mio. kr.

## Hvornår er It-tilsynet en succes?

It-tilsynet arbejder ud fra et princip om at bidrage til at reducere risici i it-porteføljen, samtidig med at Skatteforvaltningen skal opleve tilsyn og rådgivning som værdifuld. Intentionen er at bidrage til, at Skatteforvaltningen kommer i kontrol og lykkes med at styrke tilliden til den danske skatteforvaltning. Ydermere tilstræber It-tilsynet at bidrage med indsigt og viden om rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, så beslutningsgrundlaget for fremtidige teknologiske investeringer på skatteområdet bliver robuste.

### It-tilsynets succeskriterier

It-tilsynet anses for en succes, når følgende er opfyldt:

- It-tilsynet understøtter, at Skatteforvaltningen effektivt kan udføre sine vigtige samfundsmæssige opgaver
- It-tilsynet medvirker til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at bidrage til aktiv risikostyring og rådgive om tidlig håndtering af væsentlige risici i program- og projektføreløb
- Skatteforvaltningens it-udviklingsprogrammer og -projekter oplever It-tilsynets rådgivning som værdifuld og synes, at den bidrager til at sikre succesfuld gennemførelse
- It-tilsynet bidrager til at sikre stabil, sikker og omkostningseffektiv it-drift, vedligehold og videreudvikling til understøttelse af forretningsprocesser med henblik på at sikre en korrekt, effektiv og sikker opkrævning af skatter og afgifter.
- It-tilsynet fører tilsyn og rådgiver på transparent vis via åben dialog og med respekt for de involverede parter.
- It-tilsynet bidrager med indsigt og viden til dialogen med eksterne interessenter om rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, så beslutningsgrundlaget for bevillinger til teknologinvesteringer bliver robust.
- It-tilsynet inddrager i videst muligt omfang eksterne perspektiver og erfaringer fra komplekse it-porteføljer og it-udviklingsprocesser.

### It-tilsynets lovfastsatte opgaver

- It-tilsynet skal følge driften og udviklingen af Skatteforvaltningens it-område og rådgive Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil.
- It-tilsynet skal bistå ved behandlingen af Skatteforvaltningens it-projekter og it-systemstyring i Statens It-råd.
- It-tilsynet skal afgive udtalelser om forenkling af eksisterende og kommende regulering på skatteområdet med henblik på at reducere kompleksitet og nedbringe risici for Skatteforvaltningens it-område.
- It-tilsynet skal behandle indberetninger om alvorlige fejl i og alvorlige uregelmæssigheder forbundet med driften og udviklingen af Skatteforvaltningens it-område, som It-tilsynet modtager fra whistleblowerordninger.

For yderligere oplysninger om baggrunden for It-tilsynets virksomhed henvises til Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

## It-tilsynets tilgang til undersøgelserne

It-tilsynet kan af egen drift eller efter anmodning fra skatteministeren tage emner op til undersøgelse. Arbejdsprogrammet afstemmes årligt med Skatteministeriet for at sikre, It-tilsynet bidrager, hvor behovet er aktuelt og kritisk.

Undersøgelserne gennemføres enten som fulde undersøgelser eller afgrænsede undersøgelser. I en afgrænset undersøgelse udvælges kun et udsnit af It-tilsynets fokusområder, som der kan læses mere om nedenfor.

Undersøgelserne gennemføres med udgangspunkt i materiale fra Skatteministeriets departement, Skatteforvaltningen og deres leverandører. Her til gennemføres interviews med ledelsen og nøglepersoner i Skatteforvaltningen, de involverede leverandører knyttet til undersøgelsens område samt eventuelt øvrige relevante videnspersoner. It-tilsynet udtaler sig på denne baggrund om observationer og tilknyttede anbefalinger til Skatteforvaltningen i en samlet rapport.

Efter afslutning af en undersøgelse følger It-tilsynet området via løbende dialog- og opfølgingsmøder med ledelsen i Skatteforvaltningen. Hvis der opstår faresignaler, gennemføres en ny undersøgelse af et emne, projekt eller program.

### Undersøgelsesernes faser

It-tilsynets undersøgelser er bygget op omkring tre faser: Planlægning, gennemførelse og opfølgning:

- **Planlægning**  
I denne fase træffes beslutning om undersøgelsens scope. Der udarbejdes kommissorie, åbningsbrev, interviewplan og indhentes materiale til brug for undersøgelsen.
- **Gennemførelse**  
I denne fase udarbejder sekretariatet observationer og anbefalinger ud fra de modtagne dokumenter og indledende interviews af nøglemedarbejdere i det aktuelle it-projekt eller -program. Dernæst gennemfører It-tilsynets medlemmer efter behov interviews af ledelsen, øvrige nøglepersoner, de involverede leverandører og eksterne konsulenter i det aktuelle it-projekt eller -program. På baggrund af de gjorte observationer og en løbende dialog mellem It-tilsynet og sekretariatet udarbejdes overordnede observationer og anbefalinger samt implementeringsforslag i en samlet rapport til Skatteforvaltningen.
- **Opfølgning**  
I denne fase afklares det, om Skatteforvaltningen kan genkende It-tilsynets observationer. Ydermere redegør Skatteforvaltningen for deres foreløbige og videre arbejde med It-tilsynets anbefalinger, hvilket It-tilsynet løbende følger op på igennem dialog- og opfølgingsmøder med ledelsen i Skatteforvaltningen.

### Undersøgelsesernes grundlag

It-tilsynets anbefalinger og øvrige rådgivning tager udgangspunkt i It-tilsynets kriterier for et veldrevet it-projekt samt autoritative kilder som Statens it-projektmodel, Budgetvejledningen og anbefalingsbreve fra Statens It-råd m.fl.

Kriterierne for et veldrevet it-projekt er etableret på baggrund af medlemmernes egne erfaringer med it-udvikling samt best practice på it-området. Kriterierne for et veldrevet it-projekt fremgår af bilag 1.

Skatteforvaltningens eksisterende dokumenter anvendes i It-tilsynets undersøgelser, suppleret med et afgrænset antal interviews af nøglepersoner i programmer, projekter og ledelsen. Denne tilgang er besluttet ud fra hensyn til omkostnings- og ressourcetrækket i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet tilstræber at koordinere og samarbejde med Skatteforvaltningens øvrige interessenter, som fx Statens It-råd, Ekspertudvalget for en flerårsaftale for skattevæsnet og leverandører til Skatteforvaltningen. Samtidig indhenter It-tilsynet erfaringer fra private virksomheder og andre offentlige myndigheder, der også arbejder med store, komplekse it-projekter og -programmer.

### De syv fokusområder

It-tilsynets undersøgelser bygges op om syv fokusområder med underliggende emner, hvorpå It-tilsynet registrerer sine observationer og anbefalinger. Disse fokusområder tjener til at sikre, at It-tilsynets anbefalinger forbliver målrettede, konkrete og håndterbare for Skatteforvaltningen.

Rådgivning og undersøgelser gennemføres i en samarbejdende, åben, ærlig og konstruktiv dialog for at sikre størst mulig værdi til det videre arbejde i Skatteforvaltningen.

#### It-tilsynets syv fokusområder

- 1. Plangrundlag**  
Scope, business case, tidsplaner, releaseplaner og estimering
- 2. Projektstyring**  
Projekt- og programledelse, projektorganisering, governance, risikostyring, gevinststyring, økonomistyring, fremdriftsstyring og afrapportering
- 3. Forretningsløsning**  
Nedbrydning og afklaring af scope, lovjusteringer, lovmedholdelighed, automatiseringsgrad, administrationsgrundlag og instrukser
- 4. Teknisk løsning**  
Arkitektur, teknologivalg, integrationer, data, deployment og release, it-driftsstyring, it-sikkerhed, informationssikkerhed og non-funktionelle krav
- 5. Udvikling**  
Kodning, kvalitetssikring, test samt leverandørsamarbejde og -styring
- 6. Implementering**  
Uddannelse, superbrugere, tilpasning af arbejdsprocesser, driftsstyring, slutbrugerdialog og interessenthåndtering
- 7. Kompetencer**  
Projektkompetencer, ledelse, kultur, samarbejde mellem styrelser og med departement

## Uafhængighed og habilitet

It-tilsynets medlemmer fungerer som rådgivere og eksperter, der udøver deres funktioner i fuld uafhængighed, jf. § 1, stk. 2 i Loven om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

It-tilsynets forretningsorden udmønter de relevante bestemmelser om habilitet i forvaltningsloven, som gælder for alle ansatte i sekretariatet og medlemmer i It-tilsynet. Det betyder, at medlemmerne af It-tilsynet og de ansatte i sekretariatet ikke må deltage i eller være til stede ved behandlingen af en sag, hvis den pågældende er inhabil efter forvaltningslovens § 3, jf. dog § 4.

Finder et medlem eller en ansat, at der foreligger forhold for den pågældende, der rejser spørgsmål om habilitet, skal denne inden sagens behandling i It-tilsynet redegøre for forholdet over for formanden. Det samlede It-tilsyn træffer derpå den endelige administrative afgørelse af, om medlemmet eller den ansatte kan deltage i sagens behandling og afgørelse. Den pågældende person deltager ikke i denne behandling og afgørelse.

## Om medlemmerne

It-tilsynet består af fem medlemmer og et sekretariat.

Medlemmerne er personligt udpeget af skatteministeren og har mangeårig praktisk erfaring med gennemførelse af store komplekse it-projekter – både fra det offentlige og fra det private erhvervsliv. Skatteministeren udpeger medlemmerne for en periode på fire år med mulighed for genudnævnelse i yderligere fire år. Ved den første udpegning er to medlemmer dog udpeget for en periode på to år med mulighed for genudnævnelse i fire år for at sikre efterfølgende kontinuitet i It-tilsynet, når nye medlemmer udpeges.

Sekretariatet bidrager fagligt ved tilsyn og rådgivning, betjener medlemmerne, sagsbehandler indberetninger fra whistleblowerordningerne og håndterer de administrative forpligtelser, der findes i kraft af, at It-tilsynet er en selvstændig myndighed.



**It-filsynets medlemmer**

**Lilian Mogensen**  
Formand



**Lars Mathiesen**  
Medlem



**Kurt Nørrisgaard**  
Medlem



**Peter Trier Schleidt**  
Medlem



**Jens Schmidt**  
Medlem

*Foto: Skatteministeriet. Du kan læse mere om medlemmerne på It-filsynet hjemmeside: [www.ifti.dk](http://www.ifti.dk).*

# Generelle udfordringer

It-tilsynet undersøger it-projekter og -programmer, der oftest både er komplekse, har mange interessenter og berører forskellige fagområder, som organisatorisk går på tværs af flere af de syv styrelser i Skatteforvaltningen. It-tilsynet tager derfor altid udgangspunkt i det enkelte projekt og dets rammevilkår for at sikre, at der afgives konkrete anbefalinger, som hjælper programmet eller projektet videre.

Som supplement hertil samler It-tilsynet en gang om året op på alle undersøgelser for at af-dække de generelle udfordringer, som går på tværs af de gennemførte undersøgelser, og hvor der findes et stort forbedringspotentiale. Disse udfordringer kategoriseres, og de nødvendige tiltag til at løse dem introduceres i den årlige redegørelse.

Det er It-tilsynets opfattelse, at et særligt fokus på at løse udfordringerne inden for kategorierne nedenfor vil bidrage væsentligt til at sikre, at Skatteforvaltningen kan reducere risici, komme yderligere i kontrol og lykkes med at styrke tilliden til den danske skatteforvaltning på kort og lang sigt.

## 1. 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 kan med tiden opnås ved at:

- Udarbejde et simpelt og klart overblik over it-porteføljens forventede udvikling på kort og lang sigt samt skabe indblik i mønstre, behov og handlemuligheder ift. it-porteføljen.
- Understøtte og skabe fremdrift i eksekveringen af it-porteføljen.
- Fastlægge entydig governance, som understøtter, at der kan eksekveres effektivt på ledelsesmæssige beslutninger på alle niveauer af organisationen.
- Tilrettelægge it-porteføljen ud fra den tilgængelige økonomi og kompetencemæssige formåen både kort- og langsigtet.

## 2. Program- og projektstyring

Beslutningsdygtigheden i styregrupperne skal løftes og understøttes bedre for at skabe rammerne for at afvikle programmer og projekter effektivt. Det kan med tiden opnås ved at:

- Målrrette og standardisere koncepter for rapportering til styregruppernes behov, så styregrupperne kan følge fremdrift, økonomi og risici.
- Nedbryde program- og projektleverancer i faser med tydelige milepæle fastlagt ud fra kritisk vej.
- Foretage aktiv risikostyring og træffe beslutninger i tide for at sikre fremdrift i leverancerne på alle niveauer af organisationen.
- Tage større ansvar i styregrupperne for at balancere mellem tid, økonomi og kvalitet på baggrund af et fælles mål om at følge markedsstandarder og levere solide minimumsløsninger.
- Gennemføre et målrettet kompetence-, koncept- og kvalitetsløft i organisationen, så god planlægning, estimering, leverance- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering sker mere konsekvent.

### 3. Projektplanlægning og -opstart

Skatteforvaltningens planlægning og eksekvering af projekter skal optimeres, hvilket er afgørende for, at nye projekter kommer godt fra start. Det kan med tiden opnås ved at:

- Indrette udviklingsporteføljen med mindre projekter.
- Undgå lange analyseperioder i idémodning og foranalyse.
- Afgrænse, målrette og kvalitetsløfte analyser og målbilleder til at understøtte beslutningstagen og bidrage til eksekvering.
- Udarbejde styringsgrundlag for tidlige projektfaser, herunder med afgrænsninger i tid og økonomi.
- Fastlægge og afgrænse det forretningsmæssige scope.
- Oprette tværgående ansvars- og samarbejdsmodeller til håndtering af projekter, der udspringer af nye krav fra EU.
- Træffe strategiske beslutninger om teknologi og sourcing på højeste niveau i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, inden projekter igangsættes.
- Foretage opstartsparathedstjek inden igangsætning af projekter og programmer for at sikre, at det står klart, hvad projektet skal levere og om forudsætningerne herfor er til stede.

### 4. Kompetencer

Skatteforvaltningens kompetencer til at kravstille, udvikle og drifte it-løsninger skal videreudvikles for at skabe robusthed i eksekveringen af it-porteføljen. Det kan med tiden opnås ved at:

- Sikre et tilstrækkeligt antal ledere og it-faglige medarbejdere med solid erfaring i at gennemføre komplekse programmer og projekter, herunder blandt andet med viden om standardssystemer, leverandørstyring, systemintegrationer og it-forvaltning.
- Opbygge kompetencer i fagstyrelserne til at bidrage med hurtigere forretningsafklaring, kravstillelse og vurdering af lovmedholdelighed.
- Sikre erfaringsudveksling og følge best practice indenfor fx test, risikostyring, estimering og leverandørstyring.
- Foretage opstartsparathedstjek inden igangsætning af projekter og programmer for at sikre, at de rette kompetencer er til stede, og for at sikre robusthed i projektet ved, at nøgleposter er besat med interne ressourcer.
- Reducere indkøb af eksterne konsulenter uden eget og afgrænset leveranceansvar. Eksterne konsulenter skal kun anvendes, hvor det ikke er hensigtsmæssigt at opbygge kompetencerne selv.

### 5. Forretningens bidrag

Samarbejdet i Skatteministeriet skal optimeres for at skabe gode rammer for it-udvikling. Det kan med tiden opnås ved at:

- Øge indsatsen hos fagstyrelserne og departementet ift. at sætte klare rammer for it-udviklingen, herunder inden for lovmedholdelighed, digitaliseringsklar lovgivning og mulighed for regelforenkling.
- Tage større ansvar i fagstyrelserne for at sikre fremdrift, organisatorisk implementering, et minimum af ændringsanmodninger og et klart scope for en minimumsløsning.
- Videreudvikle det tværgående samarbejde i Skatteministeriet om at etablere en samarbejds- og eksekveringskultur, der understøtter fremdrift i programmer og projekter.

## 6. 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 kan med tiden opnås ved at:

- Etablere en sourcingstrategi, der fastlægger organisationens tilgang til sourcing, herunder hvad der skal løses internt, hvilke kompetencer det kræver, og hvad der skal løses af leverandører.
- Optimere kontraktstyringen af leverandører, herunder ved at udpege økonomisk ansvarlige i organisationen.
- Indgå tættere samarbejde med leverandøren som en aktiv partner med eget leveranceansvar.

## 7. It-modernisering

Skatteforvaltningen skal øge indsatsen for at gennemføre de nødvendige it-tekniske moderniseringer og levetidsforlængende tiltag, der skal fremtidssikre it-porteføljen. Det kan med tiden opnås ved, at:

- Udarbejde et kort- og langsigtet målbillede med en tilhørende handlingsplan for implementeringen af levetidsforlængende tiltag og modernisering.
- Prioritere levetidsforlængende tiltag og modernisering på lige fod med andre udviklings- og driftsinitiativer ud fra en vurdering af risiko og kritikalitet.
- Sikre fremdrift i igangværende projekter til levetidsforlængelse og modernisering.
- Afsætte ressourcer til modernisering og løbende vedligehold.
- Skabe et it-arkitekturmæssigt fundament for modernisering.

## 8. It-drift

Skatteforvaltningen skal sætte ind iff. 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 kan med tiden opnås ved at:

- Udarbejde en samlet strategi for it-drift.
- I højere grad ensarte it-driftsmetoder, værktøjer og standarder på tværs af organisationen.
- Samle it-driften i en intern central it-driftsenhed, herunder også omfattende nye it-løsninger, som udspringer af de store udviklingsprogrammer.

Ovenstående kategorier skal ses i lyset af, at udviklingen og driften af Skatteforvaltningens it-portefølje i en vis udstrækning er stabiliseret yderligere i løbet af 2022, men fortsat er forholdsvis umoden i forhold til generelle markedsstandarder. Der er fortsat komplekse it-udfordringer, som bl.a. har sammenhæng til en ofte ikke-digitaliseringsklar lovgivning. Hertil besværliggøres Skatteforvaltningens opgave af en betydelig teknisk gæld, som skal håndteres sideløbende med de mange store og komplekse it-udviklingsopgaver og den løbende drift. Det må dermed forventes, at det vil kræve tid at opnå de nødvendige forandringer under ovennævnte kategorier.

It-tilsynet har oplevet en åben og konstruktiv dialog med Skatteforvaltningen gennem året. De efterspurgte informationer er stillet til rådighed, og der er blevet taget godt imod konklusionerne fra It-tilsynets undersøgelser.

I løbet af 2022 er der sket fremdrift, idet flere af de store, komplekse it-projekter og -programmer er stabiliseret, og organiseringen er forenklet. Der er dog fortsat tale om programmer med høj risiko. Skatteministeriets concerns strategiske porteføljeboard fungerer bedre og skaber bedre overblik, men skal modnes yderligere. Styregruppernes beslutningsgrundlag er forbedret, og villigheden til at træffe de nødvendige beslutninger er steget. Det er afgørende at lykkes med leverancerne i de store programmer for at øge tilliden til Skatteforvaltningen og for at fastholde medarbejdere, der har været under pres gennem længere tid.

Der er gennemført en vis standardisering af styringsværktøjer så som økonomi-, fremdrifts- og risikorapportering, der dog fortsat skal forbedres.

Der er en gensidig forståelse mellem It-tilsynet og Skatteforvaltningen om, at de nødvendige ændringer kræver en større, længerevarende indsats, hvor prioritering af ledelseskraft og ressourcer er en forudsætning for at lykkes. Der er et stykke vej igen, men Skatteforvaltningen har i 2022 bevæget sig tættere på en skarpere prioritering, et reduceret ambitionsniveau og yderligere forenklinger, som kan sikre, at organisationens aktiviteter tilpasses, hvad den kan løfte.

It-tilsynet vurderer generelt, at risikoen forøges markant med et it-projekts størrelse, tidsmæssige udstrækning og lovgivningsmæssige kompleksitet. Det bør derfor være en særlig ambition at forenkle lovgivningen og gøre den mere digitaliseringsklar sideløbende med, at it-projekternes størrelse reduceres ved genbrug, en tydeligere faseopdeling, stærkere prioritering og styring.

Det er dertil en væsentlig forudsætning, at det it-tekniske- og forretningsmæssige ambitionsniveau sænkes for at nå i mål med at stabilisere og modne Skatteforvaltningens it-område samt for, at de nødvendige forandringer kan skabe den tilsigtede effekt.

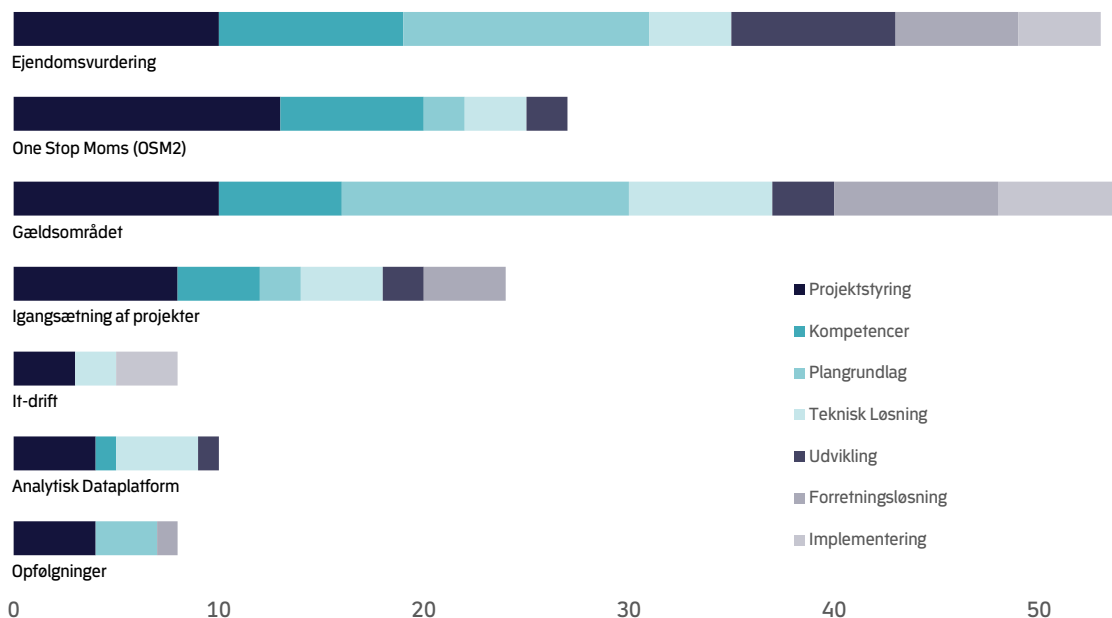
## Status efter 2022 på implementering af anbefalinger

It-tilsynet har i 2022 afgivet 184 anbefalinger i otte undersøgelser og fire opfølgninger på undersøgelser gennemført i 2021. Se næste afsnit for en gennemgang af undersøgelserne.

It-tilsynet har afgivet flest anbefalinger til programmet for ejendomsvurderinger og til gældsområdet, som det fremgår nedenfor af figur 1. Begge programmer er meget store og komplekse programmer, som er undersøgt to gange i 2022. Der er desuden afgivet et mindre antal nye anbefalinger under opfølgninger på undersøgelser fra 2021.

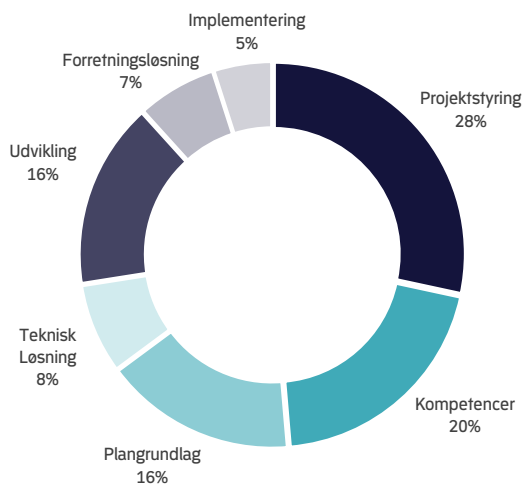
Fordelingen af anbefalinger på It-tilsynets syv fokusområder svarer stort set til fordelingen fra 2021, som det fremgår nedenfor af figur 2 og 3.

Figur 1. Anbefalinger per undersøgelse fordelt på It-tilsynets syv fokusområder



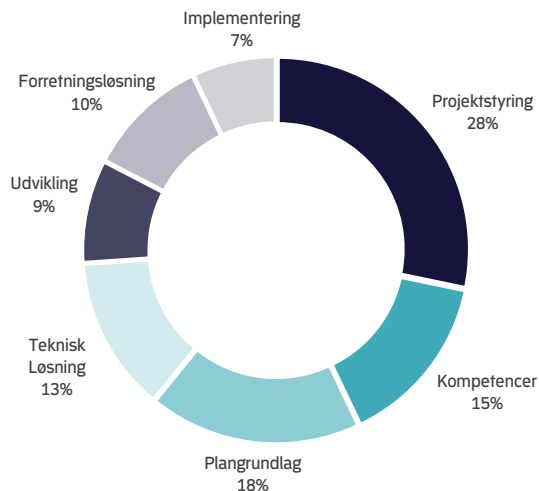
Kilde: It-tilsynet (2022)

Figur 2. Anbefalinger fordelt på fokusområder 2021



Kilde: It-tilsynet (2022)

Figur 3. Anbefalinger fordelt på fokusområder 2022



Kilde: It-tilsynet (2022)

## Skatteforvaltningens opfølgning og implementering

Skatteforvaltningen er forpligtet til at underrette It-tilsynet, hvis en anbefaling fra It-tilsynet ikke følges, og skal uden unødigt ophold forelægge sagen for skatteministeren, som underretter Folketingets Skatteudvalg, jf. lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

En gang årligt afrapporterer Skatteministeriets departement derfor om Skatteforvaltningens samlede implementering af It-tilsynets anbefalinger. Derudover følger It-tilsynet løbende op på sine anbefalinger på dialog- og opfølgningsmøder, hvor de enkelte it-projekter og -programmer får støtte og rådgivning til deres implementering, og hvor der samtidig kan afgives nye anbefalinger. It-tilsynet får derigennem samtidig kendskab til behovet for et evt. genbesøg hos it-projekter og -programmer.

It-tilsynet har i 2022 registeret god fremdrift i implementeringen af anbefalinger fra 2021 og 2022, hvor samlet set 51,2 pct. af alle It-tilsynets anbefalinger er blevet implementeret. Det er opfattelsen i It-tilsynet, at Skatteforvaltningen har fuld ledelsesmæssig fokus på at indarbejde It-tilsynets mange anbefalinger, og at det går i den rigtige retning. Mange af de åbne anbefalinger er under implementering, idet der naturligt er en tidsmæssig forskydning i implementeringen af anbefalingerne således, at der er færdigimplementeret flere anbefalinger fra 2021 end fra 2022, jf. tabel 1 nedenfor.

It-tilsynet har i 2022 justeret tilgangen til undersøgelserne, hvilket har medført, at der i 2022 er afgivet færre og mindre detaljerede anbefalinger end året før. Der er i stedet fokuseret på i højere grad at afgive forslag til implementering.

**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
<b>Lukket (pct.)</b>	<b>67,6 %</b>	<b>31,5 %</b>	<b>51,2 %</b>

Kilde: It-tilsynet

# Gennemførte undersøgelser i 2022

It-tilsynet har i 2022 haft fokus på at nedbringe risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at afgive anbefalinger, yde rådgivning og vejledning til forvaltningen på udvalgte it-projekter og inden for udvalgte tværgående emner knyttet til drift og udvikling på it-området.

## Ejendomsvurdering

I januar påbegyndte It-tilsynet sidste del af en samlet undersøgelse af udviklingen af det nye ejendomsvurderingssystem. Undersøgelsen havde til formål at efterprøve realismen i estimat, release- og udsendelsesplanen for Release 8, der blandt andet vil gøre Vurderingsstyrelsen i stand til at vurdere de resterende ejendomssegmenter: erhvervsjendomme, land- og skovbrug, ejerboliger (år 2) samt omvurdere ejendomme og udsende løbende ordinære vurderinger år for år.

Undersøgelsen viste, at programmet siden It-tilsynets trykprøvning vedrørende ejerboligvurderinger havde udarbejdet et programgrundlag, som også var retningsgivende for leverancerne i Release 8. Den it-tekniske platform var etableret, der var øget automatisering af test og der blev rettet løbende op på teknisk gæld. Programmet havde været igennem en reorganisering, som sikrede et mere entydigt ansvar, underbygget af et nyt og mere velfungerende koncept for fremdrifts- og økonomistyring.

Programmet vurderede, at den tekniske videreudvikling til Release 8 ikke ville blive komplekse, da arkitektur, komponenter og datastrukturer i høj grad skulle genbruges fra de tidligere ejerboligrelease, ligesom der skulle bygges videre på eksisterende forretningsregler. It-tilsynet observerede, at der trods disse forhold var behov for at udvikle ny funktionalitet, en ny særskilt komponent, tilføjelsen af datakilder og tilpasning af modeller, som ville tilføre risici til programmet.

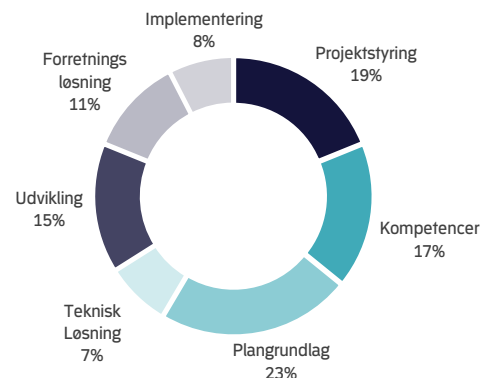
It-tilsynet vurderede, at estimatet for Release 8 var over markedsniveau, og at der var optimeringsmuligheder, særligt i forhold til risikopuljen. Derfor skulle programmet analysere og afprøve det forretningsmæssige scope yderligere, den arkitekturmæssige og it-tekniske genbrugsgrad samt release- og bemandingsplanerne med henblik på at mitigere risici. Programmet skulle dertil udarbejde en ambitiøs rekrutteringsplan for at nedbringe omkostningerne knyttet til bemanding, samt afdække og udnytte de kommercielle muligheder yderligere iff. sourcing.

I november genbesøgte It-tilsynet ejendomsvurderingsprogrammet i anledning af programets revurdering af den interne releaseplan for en række kritiske delleverancer vedrørende udsendelsen af ejendomsvurderinger for ejerboliger.

Undersøgelsen viste, at programmet var blevet mere robust siden It-tilsynets første undersøgelse i 2021, men at der fortsat var tale om et program med generel høj risiko. Det seneste udkast til releaseplanen var tidsmæssigt udfordret grundet sandsynligheden for forsinkelse, såfremt risici og uforudsete hændelser måtte indtræffe.

### Implementering af et nyt ejendomsvurderingssystem

Formålet med Ejendomsvurderingsprogrammet (ICE) er at udvikle og implementere et nyt velfungerende ejendomsvurderingssystem, så de danske boligejere kan modtage nye og mere retvisende ejendomsvurderinger.





It-tilsynet anså det for kritisk, at releaseplanen blev tilstrækkelig robust til at kunne håndtere dette. Derfor anbefalede It-tilsynet, at programmet skulle genbesøge releaseplanen for at indarbejde tilstrækkelig tid til at håndtere risici og uforudsete hændelser. Herudover anbefalede It-tilsynet, at der blev sat stor fokus på at allokere den nødvendige bemanning til at løfte leverancerne til BF17 (implementering af Tryghed om Boligbeskatning fra 2017) og placere ansvaret herfor centralt på tværs af det samlede ejendomsområde.

It-tilsynet anså det for meget nødvendigt, at programmet udskød forretningsmæssige og tekniske ændringer, der ikke var absolut nødvendige, samt at programledelsen dedikerede ledelseskraft til at fastlægge leverancer og fastholde fremdrift i releases.

Det blev anbefalet, at det periodevise arbejdspress hos nøglepersoner og på kritiske funktionsområder skulle mitigeres, samt at testorganisationen skulle genopbygges ved at tilføre ledelseskraft og foretage nødvendige effektiviseringer af testforløbet.

På testområdet skulle programmet forenkle og ensrette testtilgangen på tværs af teams og afsøge muligheden for at fremrykke kritiske testaktiviteter.

It-tilsynet anbefalede ydermere, at programmet skulle fremrykke deadlines for kravstillelse for at give bedre tid til at planlægge, udvikle og teste releases. It-tilsynet vurderede det afgørende, at Vurderingsstyrelsen skulle fastlægge og låse minimumskravene til løsningen indenfor aftalte deadlines.

Endeligt anbefalede It-tilsynet, at programmet skulle fastholde fokus på at nå i mål med to tilbageværende tekniske ændringer, som kunne optimere den endelige løsning.

## One Stop Moms (OSM2)

I januar påbegyndte It-tilsynet en undersøgelse af OSM2. Undersøgelsen havde til formål at efterprøve projektets fremdrift i forhold til tid, scope og økonomi med henblik på at vurdere Skatteforvaltningens muligheder for at nå i mål med projektet som forudsat.

Undersøgelsen viste, at projektet havde sat et teknisk højt ambitionsniveau og tilsidesat etableringen af det tekniske fundament frem mod de kritiske milepæle. Projektet var præget af uklar governance, uklar ledelse og mangelfuld fremdriftsrapportering, som - sammen med mangel på erfarne interne kompetencer og modne metoder - havde medført manglende fremdrift, en uholdbar tidsplan og økonomi.

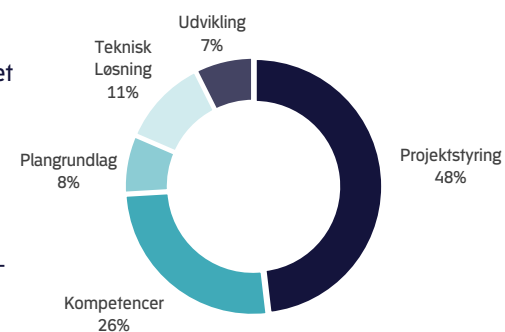
Projektet var enig i It-tilsynets anbefalinger og foretog som følge af de ovenstående forhold en større genplanlægning af projektet, som bidrog til styrket ledelsesfokus, forenkling og effektivisering af projektorganisationen. It-tilsynet fandt dog, at der på flere områder fortsat var plads til optimering.

It-tilsynet vurderede, at det ville være muligt for projektet at realisere de vigtigste forretningsmæssige minimumskrav samt de vigtigste tekniske og driftsrelaterede forbedringer inden projektets afslutning ultimo 2023. Dette kunne dog kun ske under en række forudsætninger, herunder aktivering af risikopuljen og en fremadrettet streng prioritering af forretningskrav og tekniske forhold. Det var dertil nødvendigt at styrke projektets daglige ledelse, og at etablere en klar ansvarsfordeling i forhold til roller, ansvar og mandater. Herunder var det blandt andet vigtigt, at forretningen kom tættere på det daglige projektarbejde og projektledelsen.

It-tilsynet konkluderede, at der måtte forventes betydelige videreudviklings-, stabiliserings- og effektiviseringsopgaver ift. forretningsfunktionalitet og tekniske forhold efter projektets afslutning. Prioritering og beslutning om disse ville skulle ske med udgangspunkt i risici, business case og økonomi.

### OSM2

Formålet med OSM2-projektet er at implementere nye EU-momsregler, der skal medvirke til, at danske virksomheder får fair og lige konkurrencevilkår inden for handel.



## Gældsområdet

I februar påbegyndte It-tilsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens opkrævning og inddrivelse af skatter og afgifter efter at have forberedt undersøgelsen i sidste kvartal af 2021. Undersøgelsen havde til formål at efterprøve Skatteforvaltningens planer for genopretning af gældsområdet på baggrund af et nyligt færdiggjort grundlag fra en taskforce i Skatteministeriet.

Undersøgelsen viste, at der med Skatteministeriets hidtidige indsats tegnede sig et billede af et godt grundlag for at løse de fundamentale udfordringer. Skatteforvaltningen skulle fokusere på at få styr på tilgangen af ny gæld til inddrivelsen, hvor Skatteforvaltningen selv var fordringshaver, og skabe fremdrift i oprydningen af gamle gældsposter med en ny tilgang til oprydningsarbejdet.

En væsentlig forudsætning var en fælles indsats på tværs af angivelses-, opkrævnings- og inddrivelsesområdet, herunder med fokus på datagovernance for at sikre ensartet stamdata på tværs af områderne og derved mindske stamdataudfordringer i sidste led af den samlede værdikæde for angivelse, opkrævning og inddrivelse af skatter og afgifter.

Skatteforvaltningen skulle etablere en plan for de førstkomende to år, indeholdende konkrete kvartalsvise resultatmål baseret på en prioritering af de nødvendige initiativer, målbilletet og kritisk vej, som var identificeret af taskeforcen. Hertil skulle der udarbejdes en mere langsigtet plan indeholdende de resterende initiativer i perioden 2025 - 2030.

Det blev anbefalet, at Skatteforvaltningen organiserede sig på tværs af angivelses-, opkrævnings- og gældsområderne med henblik på fælles prioritering og sikring af fremdrift. Udfordringerne skulle nedbrydes i håndterbare dele og organiseres i selvstændige projekter styret af en tværgående programledelse med Skattestyrelsen som bindeleddet mellem angivelses- og inddrivelsesområdet. Det blev understreget, at Skattestyrelsen skulle have et klart mandat og entydigt ansvar for at sikre eksekvering af planerne for opkrævnings- og gældsområdet.

It-tilsynet fandt, at der var behov for en ny sourcingstrategi og for at afsøge mulighederne for et større forpligtende leveranceansvar hos leverandørerne. Sideløbende skulle Skatteforvaltningen hjemtage det juridiske ansvar og vurderingen af lovmedholdelighed samt igangsætte arbejdet med regelforenklinger, ensretning af lovgivning og begreber for at nedbringe den samlede kompleksitet på gældsområdet.

Det blev vurderet, at der skulle etableres en mere ambitiøs tilgang til oprydningen i DMI, herunder skulle alternative muligheder og yderligere konvertering til PSRM afsøges i forbindelse med, at Gældsstyrelsen skulle etablere en oprydningsplan og en slutdato for DMI som aktivt inddrivelsessystem. Sideløbende skulle de sidste eksterne fordringshavere hurtigst muligt onboardes.

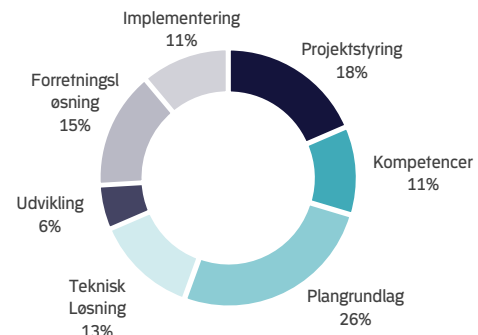
It-tilsynet anbefalede, at Skatteforvaltningen fastholdt strategien om ét inddrivelsessystem og forfulgte et forenklet systemlandskab med få komponenter. Udviklings- og Forenklingstyrelsen skulle derfor sikre brugervenlighed, driftsstabilitet og bedre performance i PSRM samt udvikle den nødvendige udestående funktionalitet til at understøtte effektiv sagsbehandling. Dette skulle suppleres af en forenkling af opkrævningsområdet ved blandt andet at overflytte opkrævningsfunktionaliteten i SAP38 til Skattekontoen.

I oktober genbesøgte It-tilsynet det samlede gældsområde for at efterprøve Skatteforvaltningens nyetablerede program- og projektgrundlag, de underliggende aktiviteter fremdrift, planens realiserbarhed og eventuelle muligheder for optimering frem mod 2030.

It-tilsynet observerede, at anbefalingerne fra foråret 2022 var under implementering, og at der overordnet set var fremdrift på området. Der var fx truffet beslutning om et langsigtet

### Genopretning af gældsområdet

Den offentlige gældsinddrivelse har været udfordret i flere år på grund af det fejlramte og nu nedlukkede it-system EFI (Et Fælles Inddrivelsessystem). Gældsinddrivelse foregår i dag i it-systemerne PSRM (Public Sector Revenue Management), der er Gældsstyrelsens nye inddrivelsessystem, og DMI (Debitor Motor Inddrivelse), der er Gældsstyrelsens midlertidige inddrivelsessystem.



målbillede og om at opnå et enkelt systemlandskab med færrest mulige komponenter. Skatteforvaltningen havde organiseret arbejdet i et tværgående program til at lede forretnings- og it-udviklingen på opkrævnings- og gældsområdet. Der var placeret et entydigt ansvar og mandat for programmet i Skattestyrelsen.

Undersøgelsen viste, at programmets kritiske vej var overordnet beskrevet, men også at de tværgående afhængigheder og grundlaget for størstedelen af de underliggende projekter og aktiviteter manglede at blive uddybet for at kunne igangsættes og nå godt i mål.

It-filsynet vurderede, at der var plads til yderligere optimering af planen for en styrket opkrævning og inddrivelse frem mod 2030, tydeliggøre og fremrykke centrale leverancer i programmet og endeligt sikre planens robusthed ved at fokusere på de tværgående afhængigheder og kritisk vej.

It-filsynet anbefalede, at programmet skulle lægge særligt vægt på at skabe fremdrift frem mod ultimo 2024, herunder skulle de forretningsmæssige afklaringer fremskyndes, og der skulle lægges konkrete planer for at løfte datakvaliteten i angivelsen. Programmet skulle dertil mindske systemkompleksiteten og risici for kritisk vej i inddrivelsen og fokusere på endeligt at få fastlagt rammerne om programmet, herunder ift. governance, styring, bemanning mm.

## Igangsætning af it-projekter

I april påbegyndte It-filsynet en undersøgelse af igangsætningen af it-projekter med udgangspunkt i Skatteforvaltningens it-projekt: DAC7. Undersøgelsen havde til formål at efterprøve Skatteforvaltningens evne til at sikre, at nye it-projekter kommer godt fra start.

Undersøgelsen viste, at der var behov for forbedringer i tilrettelæggelsen og igangsætning af it-projekter, herunder ved at Skatteministeriets concerns Strategiske Porteføljeboard skulle udstikke klare rammer ift. governance, tid, omkostninger og scope ifm. beslutningen om igangsætning.

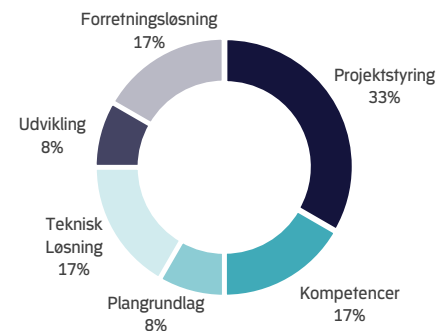
Skatteforvaltningen havde selv konstateret og handlet fx ved at udvikle en projektmodningsproces samt principper for fastlæggelse og afgrænsning af scope. It-filsynet vurderede, at disse initiativer havde potentiale til at sikre en mere effektiv igangsætning af it-projekter i Skatteforvaltningen. Det var dog vigtigt, at Skatteforvaltningen sikrede hurtigere afklaring af forretningskrav samt tilstrækkelig ledelsesmæssig og faglig kapacitet til at nå i mål.

Undersøgelsen viste også, at der var behov for implementering af en ny ansvar- og samarbejdsmodel for EU-initiativer, ligesom der er behov for at udarbejde kommissorier til brug for prioritering af EU-initiativer i koncernen. It-filsynet anbefalede, at der skulle etableres et opstartsparathedstjek for nye projekter, og at det blev et krav, at der skulle udarbejdes styringsgrundlag til de tidlige projektfaser. Endelig pegede undersøgelsen på, at der skulle ledesmæssigt fokus på at få styregrupperne til at fungere, træffe og gennemføre de nødvendige beslutninger.

Desuden fandt It-filsynet, at der var behov for, at strategiske valg om teknologi, herunder udviklingsværktøjer, sourcingsnit og væsentlige udviklingsbeslutninger træffes på det rette strategiske niveau i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen.

### DAC7

Digitale platforme forpligtes med EU-direktivet om administrativt samarbejde (DAC7) til at indsamle og indberette oplysninger, som gør det muligt at identificere brugere, som sælger varer, leverer tjenesteydelser eller udlejer fast ejendom eller transportmidler via en digital platform. Oplysningerne udveksles efterfølgende mellem EU-landene.



## It-drift

I juni påbegyndt It-tilsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens it-drift. Undersøgelsen havde til formål at efterprøve Skatteforvaltningens it-driftsstrategi, status på it-drift og samspillet med væsentlige interessenter. Dette skete med henblik på at vurdere forvaltningens evne til at sikre en økonomisk effektiv, sikker og stabil it-drift, herunder evnen til at sikre grundlaget for, at udviklingsprojekter efterfølgende kan driftes forudsigeligt, når de overgår til drift.

Undersøgelsen viste, at Udviklings- og Forenklingsstyrelsens tilgang og risikobillede i forhold til brugen af leverandører på it-driftsområdet svarede til, hvad der findes i andre organisationer. Skatteforvaltningen havde hidtidig minimeret risici på it-driftsområdet igennem langvarige leverandørsamarbejder. Imidlertid manglede Udviklings- og Forenklingsstyrelsen modenhed ift. driften af egenudviklede løsninger.

It-tilsynet vurderede, at der var behov for at få etableret en samlet strategi for it-drift i Skatteforvaltningen, der kunne styres efter. It-driftsmetoder, værktøjer og standarder skulle anvendes mere ens på tværs af organisationen. Der var behov for, at få rammerne på plads ift. Skatteforvaltningens styring af forbruget og optimering af omkostningsudviklingen i it-driften, samt for at tydeliggøre og formalisere organiseringen og governance for området.

Undersøgelsen viste også, at it-driften af it-løsninger fra de store programmer på sigt burde forankres i den centrale it-driftsenhed med henblik på at optimere den samlede it-drift, og at Skatteforvaltningen skulle sikre forsyningsikkerheden ift. leverandører, kompetencer og infrastruktur ved mere løbende verificering heraf.

## Analytisk Dataplatform (ADP)

I september igangsatte It-tilsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens projekt Analytisk Dataplatform (ADP). Undersøgelsen havde til formål at efterprøve om projektet ville skabe tilstrækkelig forretningsmæssig værdi for Toldstyrelsen set i lyset af investeringens størrelse, samt om der overordnet set ville blive etableret en hensigtsmæssig realiserbar teknisk løsning for Toldstyrelsen såvel som for de øvrige fagstyrelser.

Undersøgelsen viste, at ADP-driftsplattformen var udviklet som en generisk, markedskonform og skalerbar flerkundeplatform, som forventeligt ville kunne anvendes af andre fagområder end toldområdet. Imidlertid medførte et højt ambitionsniveau for løsningen og valget af it-arkitektur høj risiko ift. at kunne færdiggøre projektet indenfor det aftale budget og ift. at kunne levere tilstrækkelig forretningsmæssig værdi for Toldstyrelsen, herunder sikring af EU-compliance og at Toldstyrelsen bliver i stand til at udføre datadrevet toldbehandling og – kontrol.

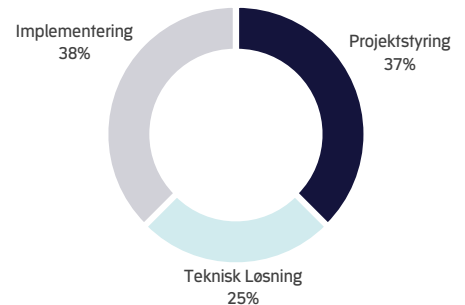
It-tilsynet konstaterede, at en række kritiske beslutninger udestod i forhold til at sikre tilstrækkelig fremdrift, herunder beslutning om hvorvidt og hvornår ADP-driftsplattformen skulle fungere som fælles løsning for den datadrevne Skatteforvaltning. It-tilsynet anbefalede, at der blev gennemført grundlæggende informationssikkerhedsmæssige afklaringer om opbevaring af data i cloud, og at de forretningsmæssige behov i Toldstyrelsen blev afklaret, fx behovet for eventbaseret "data ingest" i nærrealtid.

It-tilsynet anbefalede, ADP driftsplattformen forenkles mest muligt ift. arkitektur -, teknologi- valg og fremtidig driftsmodel.

Målbilleder og forventninger til den samlede løsning syntes ikke afstemt i Skatteforvaltningen. Derfor udestod det også at fastlægge en sammenhængende plan for den samlede løsning til Toldstyrelsen. En plan som også omfattede onboarding, validering og udstilling af data fra både nye og gamle fagløsninger, at der ville blive etableret et Data Ware

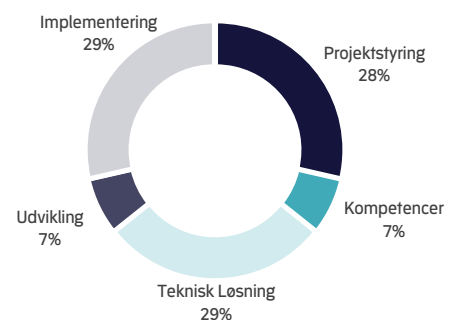
### It-drift

It-drift er den løbende forvaltning og vedligehold af systemunderstøttelsen af Skatteforvaltningens opgaveløsning



### Analytisk Dataplatform (ADP)

Projektet udspringer af ønsket om en effektiv og datadrevet skatteforvaltning, som bl.a. kan danne grundlag for anvendelse af statistisk dataanalyse, machine learning og dynamiske rapporter. Toldstyrelsen er første bruger af ADP-driftsplattformen, som derfor først og fremmest skal understøtte datadrevet og EU-compliant toldbehandling og -kontrol ved hjælp af BI-produkter og analytiske risikomodeler.



House/data lake samt, at konkrete data ville blive tilgængelige i ADP-plattformens projektrum. Endelig skulle finansiering af den efterfølgende drift og forvaltning sikres.

It-tilsynet vurderede, at der var akut behov for at styrke ADP-projektet ved blandt andet at forankre det på højeste niveau i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen. Der skulle hurtigt etableres et endeligt målbillede og tydeligt ansvar for at nå i mål med projektet, hvilket skulle tage udgangspunkt i forretningsbehovene i Toldstyrelsen, som første bruger af ADP-driftsplatformen.

Der var hertil behov for, at Skatteforvaltningen traf beslutning om strategien for anvendelse af data i cloud, og at projektet blev forankret i toldprogrammet (EUTK) for at sikre overordnet styring og tæt opfølgning på fremdriften i forhold til kritisk vej for etableringen af en data- og analyseplatform på toldområdet.

## Opfølgninger

It-tilsynet har i 2022 fulgt op på fire undersøgelser fra 2021:

- **Boligbeskatning**  
I maj, november og december fulgte It-tilsynet op på sine anbefalinger til programmet for implementering af forliget "Tryghed om Boligbeskatning". Opfølgningen viste, at programmet var godt i gang med at følge It-tilsynets anbefalinger. It-tilsynet fandt anledning til at afgive tre supplerende anbefalinger til programmet, som omhandlede forenkling af governance, vedligehold af programgrundlaget og rettidig kravspecificering.
- **Ejendomsdata**  
I september fulgte It-tilsynet op på sine anbefalinger til Ejendomsdataprojektet (EDP). Opfølgningen viste, at projektet var godt i gang med at følge It-tilsynets anbefalinger, herunder gav projektets tilstand ikke anledning til at ændre projektets risikoprofil. It-tilsynet fandt anledning til at afgive en supplerende anbefaling til projektet, som omhandlede placeringen af et entydigt ledelsesmæssigt ansvar for Skatteforvaltningens frigørelse fra EjendomsStamRegisteret (ESR), hvilket Skatteforvaltningen hurtigt fik implementeret.
- **Legacy**  
I oktober fulgte It-tilsynet op på sine anbefalinger til projektet for levetidsforlængende tiltag for Erhvervssystemet ('ESLE-projektet'). Opfølgningen viste, at der var forøget risiko for, at projektet ikke kunne gennemføres indenfor den aftalte tid og økonomi, men at der ikke var væsentlige afledte forretningsmæssige risici ved evt. mindre forsinkelser. It-tilsynet fandt anledning til at afgive to supplerende anbefalinger til projektet, som omhandlede styring af leverandøren og vurdering af konsekvenserne ved og hensigtsmæssigheden af udskydelsen af aktiviteterne i leveranceplanen.
- **EU Toldkodeks**  
I oktober fulgte It-tilsynet op på sine anbefalinger til EUTK-programmet (EU's toldkodeks). Opfølgningen viste, at færdiggørelsen af EUTK-programmet fortsat var udfordret ift. økonomi, tidsplan, compliance, fremdrift og kravstyring under det aktuelle scope. It-tilsynet anerkendte, at EUTK-programmet havde genplanlagt programmet ud fra en prioritering af de mest kritiske leverancer samt reduceret kompleksiteten ved at anvende færre leverandører med et øget leverance- og systemansvar. It-tilsynet fandt anledning til at afgive to supplerende anbefalinger, som omhandlede tilvejebringelsen af en risikopulje, som skulle stå i rimeligt forhold til færdiggørelsesgrad og den resterende tid, økonomi, scope og konkrete risici, samt at der skulle etableres en permanent løsning for organiseringen af programledelsen og styregruppen ift. Toldstyrelsens deltagelse.

Derudover er der gennemført sparring og rådgivning om implementering af It-tilsynets anbefalinger indenfor to tværgående emner (sourcing og governance).

Der henvises til den årlige redegørelse fra 2021 for uddybning af undersøgelserne, som It-tilsynet fulgte op på i 2022. Materialet kan findes på [www.ifti.dk](http://www.ifti.dk).

## Whistleblowerordning

I 2022 har It-tilsynet ikke modtaget indberetninger, som skulle behandles, jf. Skatteforvaltningens whistleblowerordning.

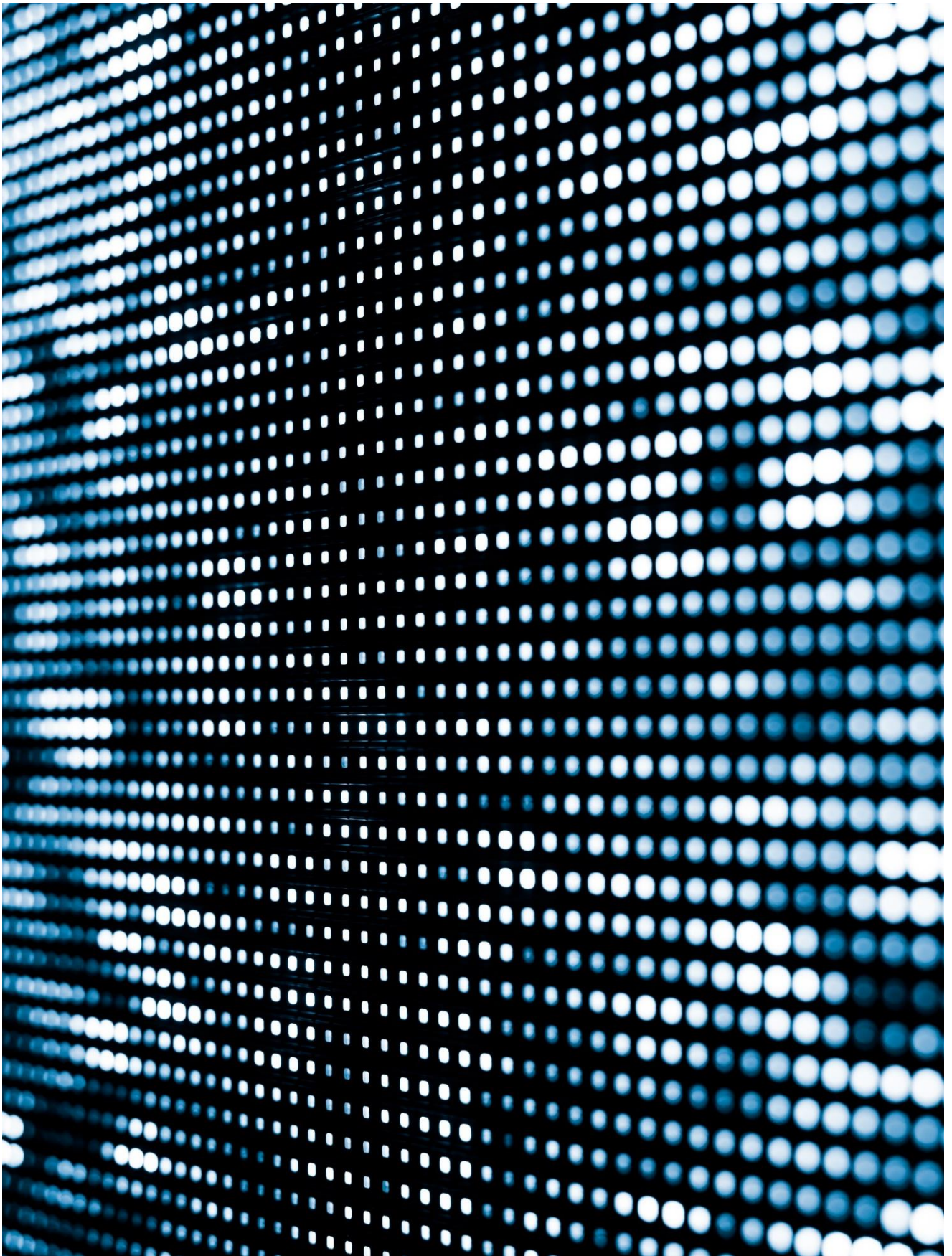
## Forventninger til 2023

I 2023 planlægger It-tilsynet at følge de tidligere undersøgte områder fra 2021 og 2022 med særligt fokus på at sikre fremdrift og en generel modning af programmer, projekter og udvalgte discipliner i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet forventer at igangsætte en ny undersøgelse af det tværgående emne, It-sikkerhed, og at undersøge et nyopstartet projekt (Skatligning) som led i undersøgelsen af, at projekter igangsættes rigtigt i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet vil dertil løbende følge implementeringen af anbefalinger fra tidligere undersøgelser via dialog og opfølgingsmøder med Skatteforvaltningen.

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. Det betyder, at It-tilsynets årshjul for undersøgelser skal anses som dynamisk og en plan, som løbende vil blive justeret.



# Bilag 1

It-tilsynets kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen.

1. It-projektet skal have en dedikeret og erfaren styregruppe (maks. 5-8 deltagere) med forretningen for bordenden som hovedansvarlig for den færdige løsning, herunder tids- og økonomiforbrug. Styregruppen skal udvise beslutningsmandat og eksekveringskraft.
2. It-projektet skal have et dedikeret og erfarent ledelseshold på både it-udviklings- og forretningssiden. Ledelsesholdet skal udvise beslutningskraft og være udstyret med et klart mandat fra både forretningen og it-organisationen.
3. It-projektet skal have stærk tværgående solution-ledelse, der overordnet styrer sammenhæng og fremdrift i den samlede it-løsning i forhold til de enkelte leverancer og ud fra både tværgående afhængigheder, en klar mål-arkitektur, et metodisk grundlag og kritisk vej.
4. It-projektets 1. linjeledere skal have et ledelsesspænd på maks. 15-20 årsværk, herunder inklusiv eventuelle eksterne konsulenter. I projektet skal der være adskillelse af personale- og leveranceansvar.
5. It-projektet skal have adgang til erfarne kompetencer og modne metoder inden for de relevante discipliner, herunder fx det enkelte forretningsmæssige fagområde, juridisk vurdering, it-udvikling, it-drift, it- og datasikkerhed, kontrakt- og leverandørstyring samt organisatorisk implementering. It-projektet skal kunne fremvise faglige fyrtårne, lav medarbejderomsætning og høj arbejdsglæde.
6. It-projektet skal i god tid forud for påbegyndt it-udvikling have et klart forretnings-scope, herunder et plangrundlag og målbillede udarbejdet på baggrund af et vedtaget lovgrundlag. It-projektet skal have en stringent og disciplineret ændringsproces med synliggørelse af konsekvenser og risici ift. tid og økonomi, samt have en kompetent forretnings-ansvarlig ('business owner') med et klart mandat til at godkende evt. scopeændringer i det nødvendige tempo for at sikre it-projektets fremdrift.
7. It-projektet skal have et styringsgrundlag indeholdende en projektbeskrivelse, et projektinitierings-dokument (PID), et projektpræciseringsdokument (PPD) og en business-case. It-projektet skal dertil også have modne styringsværktøjer, herunder til at arbejde målrettet med gevinst-, risiko-, scope- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering. It-projektet skal kunne fremvise en konsolideret releaseplan samt at it-projektet følger milepæle og fremdrift tæt. Kritisk vej skal altid være synlig for alle i it-projektet, og der skal løbende følges tæt op fra ledelsen på fremdrift ift. kritisk vej. It-projektet skal arbejde målrettet med risikomitigering af væsentlige risici på alle niveauer af projektet.
8. It-projektet skal arbejde efter en klar arkitektur, herunder både forretnings-, løsnings- og it-arkitektur. Der skal foreligge en klar beskrivelse af de non-funktionelle krav, herunder fx it- og datasikkerhed. It-projektet skal have en klar beskrivelse af dataanvendelse og integrationer.



9. It-projektet skal have fortaget modne teknologi-valg, herunder fx vedrørende platforme og kodesprog. It-projektet skal stræbe efter at anvende kendte markedsstandarder og bør undgå at blive "first mover".
10. It-projektet skal have klare aftaler med sine underleverandører (dvs. leverandører af løsninger eller af delkomponenter til løsning), og tæt styring af underleverandører og konsulenter.
11. It-projektet skal have en plan for efterfølgende drift af løsningen og have kompetencer til at implementere løsningen eller drifte løsningen via outsourcing.
12. It-projektet skal have strategi og implementerings-kraft ift. at gennemføre organisatorisk implementering i forretningen og hos slutbrugeren, herunder også til at foretage nytænkning af eksisterende arbejdsprocesser. It-projektet skal dertil have en klar presse- og kommunikationsplan.

