

Undersøgelse af ICE-programmets release- og udsendelsesplan 2023-24 for ejerboligvurderinger

1. marts 2024



Indhold

Rapport

Baggrund.....	3
Vurdering.....	7
Ledelsesresume.....	9
Rammesætning	11
It-tilsynets anbefalinger.....	12-39
Skatteministeriets opfølgning.....	40-41

Bilag 1: Interview- og materialeliste

Bilag 2: Kommissorium

Bilag 3: Opfølgning på It-tilsynets tidligere anbefalinger

Baggrund

Ny model for ejendomsvurderinger

De offentlige ejendomsvurderinger blev i 2013 suspenderet som konsekvens af, at vurderingerne ikke var tilstrækkelig gennemskuelige og retvisende. Der blev nedsat et eksternt ekspertudvalg (Engberg-udvalget), som i september 2014 afrapporterede sine anbefalinger vedr. etablering af et nyt ejendomsvurderingssystem (se evt. <https://skm.dk/aktuelt/presse-nyheder/pressemeddelelser/groent-lys-til-udsendelse-af-nye-ejendomsvurderinger>).

Fire gennemgående principper om hhv. gennemsigtighed, brug af objektive data, anvendelse af statistiske beregningsmodeller og anvendelse af samme måde at regne og tænke på som på markedspladsen blev fremlagt som de bærende principper for et moderne vurderingssystem. Principperne skulle sikre dels størst mulig gennemsigtighed, dels at vurderingssystemet blev udformet, så dets resultater og virkemåde generelt kunne accepteres som grundlag for skatteopkrævning.

Det blev foreslået, at vurdering af ejerboliger skete med afsæt i en statistisk estimeringsmodel, udelukkende baseret på objektive datagrundlag om handelspriser for sammenlignelige ejendomme og objektive data om den enkelte ejendom. Heri indgår fx ejendommens alder, areal og beliggenhed men ikke ejendommens stand.

Udvalget fremhævede, at det i praksis ville betyde, at modellens vurdering ville være udtryk for, hvad en ejendom i gennemsnit skal prisfastsættes med jf. de objektive data, der anvendes som input til modellen, og at der ville være forskel på den fastsatte objektive pris til skatteformål og en faktisk, netop konstateret salgspris. Det var udvalgets forventning, at kontinuerlig fokus på forbedring af datakvalitet over tid ville kunne forbedre præcision og kvalitet i vurderingerne.

I november 2016 indgik den daværende regering aftale om et nyt ejendomsvurderingssystem med et bredt flertal af Folketingets partier. Denne blev i maj 2017 suppleret med en aftale om boligbeskatningen.

Aftalerne blev udmøntet i ny lovgivning, herunder ejendomsvurderingsloven, vedtaget juni 2017 og med senere justeringer. Denne lovgivning er grundlaget for udviklingen af en it-plattform til de nye ejendomsvurderinger. Lovgivningen er kendetegnet ved en række forskellige ejendomstyper med tilknyttede særregler.

Jf. ejendomsvurderingsloven forstås grundværdien som værdien af grunden i ubebygget stand under den forudsætning, at grunden vil blive anvendt og udnyttet bedst muligt i økonomisk henseende. Det indebærer, at grundværdien ansættes på grundlag af den udnyttelse, der er mulig efter forskrifter udstedt i medfør af planlovgivningen.

For at understøtte denne del af lovgivningen introduceredes brug af plandata til brug for ejendomsvurderingen. Det giver en række praksis-udfordringer. Vurderingsstyrelsen (VURDST) har indtil videre været nødt til at oprette mange tusinde opgaver til manuel håndtering for at løse plandataopgaver, da data på nuværende tidspunkt ikke altid er så fyldestgørende, at de giver et retvisende billede af, hvad ejer må bygge på grunden.

Ekspertudvalget havde forudsat, at der indtil datagrundlaget og modellerne var fuldt udviklede ville være behov for at give et rum for ikke ubetydelige vurderingsfaglige korrektioner, og dermed at der ville være omfattende elementer af manuelle arbejdsgange i vurderingen. Brug af plandata og udfordringerne med disse har øget behovet for manuelle opgaver.

It-tilsynet konstaterer, at ekspertudvalget i særlig grad fremhævede nødvendigheden af kommunikation under implementering af et nyt ejendomsvurderingssystem. Ekspertudvalget understregede vigtigheden af, at der i den løbende kommunikation under implementeringen signaleres åbenhed og gennemsigtighed, bl.a. om usikkerheder i modellen, i datagrundlaget og om overgangsordninger med særlige vilkår.

It-tilsynet undersøger i denne undersøgelse primært it-plattformens funktionsmåde ift. de endelige 2020-ejendomsvurderinger af ejerboliger.

It-tilsynets første undersøgelse af ICE-programmet

I juni 2021 afrapporterede It-tilsynet sin første undersøgelse af programmet, som skal levere en ny it-plattform til at understøtte ejendomsvurderingerne (ICE-programmet) (se evt. <https://skm.dk/aktuelt/presse-nyheder/pressemeddelelser/groent-lys-til-udsendelse-af-nye-ejendomsvurderinger>). Her blev det blandt andet konkluderet, at der var mange gode elementer at bygge videre på. It-tilsynet var ikke stødt på forhold, som gjorde det umuligt at levere en produktionsklar it-plattform til at understøtte vurderinger af ejerboliger, som ville kunne it-driftes og organisatorisk implementeres i fagstyrelserne. It-tilsynet konstaterede, at sagsbehandlere i VURDST var tilfredse med den idriftsatte funktionalitet, som de fandt intuitiv og let at anvende. It-tilsynet konkluderede dog også, at der var tale om et program med høj risiko for forsinkelser og fordyrelser, at der var uklar governance, mangel på ledelses- og eksekveringskraft samt mangel på ledelsesmæssig og it-faglig ekspertise og erfaring. Ydermere tog fagstyrelsen (VURDST) ikke tilstrækkeligt ansvar for den endelige it-løsning.

It-tilsynets anden undersøgelse af ICE-programmet

På baggrund af en undersøgelse gennemført i 4. kvartal 2022 (se evt. <https://skm.dk/media/Skatteministeriet/it-udvikling/It-tilsynet/it-tilsynets-undersogelse-af-ice-programmets-release-plan-2022-23-tilgaengeligt.pdf>), vurderede It-tilsynet, at programmet var blevet mere robust siden It-tilsynets undersøgelse i juni 2021. Langt hovedparten af It-tilsynets anbefalinger var blevet eller var ved at blive implementeret. Der var arbejdet med at rette op på teknisk gæld, og der var etableret et nyt og mere velfungerende koncept for fremdrifts- og økonomiopfølgning, som gav øget transparens i forbrug set ift. fremdrift og dermed bedre styringsgrundlag for styregruppen.

It-tilsynet vurderede dog også, at der fortsat var tale om et program med en generel høj risiko. Det kunne konstateres, at der i programmet havde været forsinkelser i den interne releaseplan, og It-tilsynet anbefalede derfor, at de reviderede release- og udsendelsesplaner skulle tage

højde for tid til håndtering af risici og uforudsete hændelser. Blandt øvrige anbefalinger var, at programmet fremrykkede deadlines for kravstillelse for at give bedre tid til at planlægge, udvikle og teste releases, samt at programmet afsøgte muligheder for at fremrykke kritiske testaktiviteter, genopbyggede testorganisationen og sikrede forenkling og ensretning af testtilgang på tværs af teams. Endvidere blev der lagt vægt på, at programmet dedikerede ledelseskraft til at fastlægge leverancer og fastholde fremdrift på releases, samt at programledelsen sikrede mitigering af det forventede periodevise arbejdspress hos nøglepersoner og på kritiske funktionsområder.

It-tilsynets aktuelle undersøgelse af ICE-programmet

It-tilsynet initierede i oktober 2023 denne undersøgelse af leverancer vedr. udsendelsen af de endelige 2020-vurderinger af ejerboliger, forberedelse af udsendelsen af de endelige 2021-vurderinger af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt forberedelse af gentagne vurderingsrul og omvurderinger. Undersøgelsen har omfattet:

- Aktuel status og udfordringer i programmet
- Vurderingsmodel, kilddata og udsendelsesplaner
- Teknisk platform, test og releaseplaner
- Overgang til drift

It-tilsynet har lagt vægt på, om forudsætningerne er til stede for, at deklaraions- og vurderingsmeddelelser vedr. 2020-vurderingerne af ejerboliger kan sendes ud inden udgangen af 2024, herunder it-plattformens parathed ift. at understøtte den videre udvikling, om der foreligger robuste release- og udsendelsesplaner, og om de organisatoriske forudsætninger er til stede for at realisere dem.

It-tilsynet har i fase 1 af undersøgelsen udelukkende undersøgt realiserbarheden af release- og udsendelsesplan for ejerboliger for 2023 og 2024 med fokus på udsendelse af 2020-vurderinger af ejerboliger. It-tilsynet er ikke blevet forelagt en udsendelsesplan for 2025 og

2026 og vil derfor tage stilling til denne, når planen foreligger.

It-tilsynet vil i en efterfølgende fase, som afrapporteres særskilt i 1. halvår af 2024, fokusere på realiserbarheden af planer for udsendelse af 2021-vurderinger af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme samt for understøttelsen af gentagne vurderingsrul og omvurderinger. It-tilsynet er ligeledes i 2024 påbegyndt en undersøgelse af ejendomsbeskatningsprogrammet (BF17), som afrapporteres særskilt i 1. halvår af 2024.

Aktuel status iff. ejerboliger

Som programmet tidligere har oplyst, har der i løbet af 2023 været en række udfordringer med it-leverancerne, som har betydet forsinkelser i releaseplanen og forskydninger af indhold i releases set i forhold til releaseplaner tidligere forelagt for It-tilsynet. Det forsinkes udsendelser til boligejerne, hvilket forstærkes af, at det for en lang række ejendomme også er nødvendigt at udføre manuelle sagsbehandlingsopgaver, som først kan igangsættes, når den nødvendige it-funktionalitet er til rådighed.

Pr. 31. januar 2024 var vurderingsprocessen igangsat for ca. 720.000 ejendomme og afsluttet for ca. 485.000 ejendomme, og det er målsat, at et de resterende ca. 1 mio. 2020-ejerboligvurderinger er udsendt inden udgangen af 2024. It-tilsynet har noteret sig, at klageprocenten for de nye 2020-vurderinger er på 0,36 pct. for de ca. 450.000 ejendomme, hvor klagefristen er udløbet.

Der udestår væsentlig it-udvikling, som bl.a. skal understøtte udsendelse af 2020-vurderinger vedr. ejerboliger med særligt komplicerede forhold, og vurderingerne forventes at omfatte en betydelig mængde manuelle sagsbehandlingsopgaver i VURDST. En del af de manuelle opgaver vil kunne henføres til udfordringer med plandata.

Medarbejderressourcer i VURDST er blevet anvendt til at håndtere opgaver relateret til de foreløbige vurderinger.

It-tilsynet medtager i denne undersøgelse ikke udsendelsen af foreløbige vurderinger, ligesom samspillet mellem de foreløbige og de endelige vurderinger heller ikke er afdækket. It-tilsynet har i denne undersøgelse valgt at fokusere på den it-plattform, som danner basis for de endelige 2020-vurderinger af ejerboliger og de forhold i Skatteforvaltningen (SKTFV), som har betydning for at levere denne it-løsning.

Ved undersøgelsens begyndelse kunne It-tilsynet konstatere, at der var sket fremdrift siden tilsynets seneste undersøgelse, herunder at programmet havde leveret to væsentlige tekniske ændringer i form af et nyt journaliserings-API og en forbedring af den it-tekniske løsning, som sikrer understøttelse af tilbagebetaling af for meget betalt ejendomsskat fra perioden 2011-2020. Det var de sidste to større tekniske ændringer, så it-plattformen kunne understøtte 2020-vurderinger af ejerboliger. Der blev idriftsat fire releases i 2. halvår 2023.

Siden seneste undersøgelse var der i it-programmet etableret en ny testorganisation med brug af en ekstern leverandør med leveranceansvar, og forbedrede processer for test var under implementering. It-tilsynet konstaterede dog, at arbejde hermed først var påbegyndt i 2. halvår 2023. Det blev som tidligere nævnt konstateret, at der fortsat var udfordringer med forsinkelser og overløb i releaseplanen. En del af forsinkelserne skyldtes udfordringer med journaliserings-API'et og tilbagebetalingsløsningen.

It-tilsynet har konstateret, at det pr. 31. december 2023 ikke længere er muligt at opdatere ejendomsvurderingssystemet med væsentlige offentlige data, som skal bruges til fremtidige vurderinger. Der har i programmet ikke været det fornødne ledelsesmæssige fokus på at håndtere denne udfordring og sikre, at skift af datakilder kan ske med lavest mulig risiko for programmet.

Forbedringer i programmet parallelt med undersøgelsen

Ved opstart af undersøgelsen var releaseplanen for 2023 og 2024 udfordret og ikke tilstrækkelig robust. Der var fortsat forsinkelser og forskydninger i leverancer. It-tilsynet har

konstateret, at der er gennemført en række forbedringer i ICE-programmet og i VURDST i løbet af undersøgelsesperioden. Releaseplanen for 2024 er i videst muligt omfang blevet tilpasset de forretningsmæssige behov for udsendelse af udestående 2020-vurderinger af ejerboliger, og der er iværksat tiltag mhp. at formindske risikoen for yderligere fremtidige forsinkelser.

Den eksterne testorganisation, som i første omgang havde fokus på de afsluttende tests, er blevet suppleret med testere, der er tilknyttet de enkelte udviklingsteams, ligesom der er arbejdet målrettet med at optimere og tilføje testmiljøer. Disse tiltag muliggør øget og bedre test tidligt i udviklingsforløbet. Der er blevet lagt og eksekveret efter en plan for afslutning af de kritiske forretningsmæssige afklaringer.

Den daglige, tætte og faglige ledelse af indhold og fremdrift i de enkelte releases og den tværgående koordinering er blevet øget. Release Management er blevet styrket med henblik på bedre tværgående styring og tættere opfølgning på kritiske milepæle. Der er etableret en intensiveret styring af indhold og fremdrift i de enkelte produktpakker, som indgår i en release, med en dedikeret ansvarlig for hver produktpakke, der følger eksekveringen på daglig basis fra kravstillelse til idriftsættelse. Der arbejdes endvidere med at optimere den kontrollerede ibrugtagning, så ny funktionalitet hurtigere kan anvendes med fuld volumen ift. udsendelse af meddelelser.

Det bemærkes, at virkningen af de igangsatte tiltag ikke er dokumenteret, inden afrapporteringen er afsluttet.

Vurdering

Det vurderes muligt at nå målet om at udsende alle 2020-vurderinger for ejerboliger i 2024 med de fremlagte release- og udsendelsesplaner, men det kræver en proaktiv indsats og stram styring, samt at de planlagte mitigerende tiltag gennemføres. Det er fortsat et højrisikoprogram.

De ibrugtagne dele af systemet fungerer og opleves som brugervenlige med god understøttelse af arbejdsprocesser i VURDST. It-tilsynet anerkender, at der er taget skridt til forbedring af programmets performance, og at der arbejdes fokuseret på at skabe større forudsigelighed i releaseplanen.

Hvis programmet skal nå målet om at udsende de resterende 2020-vurderinger af ejerboliger i løbet af 2024 og indfri øvrige mål, kræver det en kontinuerlig proaktiv ledelsesmæssig opmærksomhed på at træffe beslutninger om og eksekvere de nødvendige tiltag i det nødvendige tempo. Det er afgørende, at programmets performance fortsat forbedres løbende og effektiviseres. Ledelsen af it-programmet skal styre efter at skabe øget robusthed og forudsigelighed i releaseplanen gennem detailplanlægning med en længere tidshorisont, tæt opfølgning på realisering af planen samt et styrket ledelsesmæssigt og fagligt fokus på mulige fremtidige issues, og hvordan de kan undgås.

De igangsatte tiltag med styrket tværgående opfølgning på produktpakker og test skal eksekveres, så det sikres, at fejl identificeres og rettes tidligt i udviklingsforløbet, og perioderne til kontrolleret ibrugtagning skal afkortes. Fremadrettet skal kompetence- og ressourcemæssige flaskehalse, som er medvirkende til at hindre fremdrift i leverancerne, løses hurtigere. Systemets performance skal forbedres, så det kan understøtte større mængder udsendelser af meddelelser. Hvis der også fremadrettet sker forsinkelser af releases og overløb af funktionalitet til senere releases, kan målet for udsendelse af 2020-ejerboligvurderinger i 2024 ikke nås.

De hidtidige udfordringer med it-leverancerne betyder, at den manuelle sagsbehandling af vurderingerne nu er under stort pres. Den for It-tilsynet forelagte udsendelsesplan er meget overordnet og præciserer ikke, hvilke tiltag der skal understøtte realisering af planen. Der er behov for, at VURDST øger detailplanlægningen af udsendelsesplanen og fastlægger og gennemfører de nødvendige forudsætninger for at realisere den.

De nødvendige tiltag skal iværksættes hurtigt, fx yderligere automatisering, indlån af medarbejdere fra øvrige fagstyrelser og egne rekrutteringer. VURDST skal bidrage til realiseringen af releaseplanen ved at sikre tilstrækkelig bemanning til at gennemføre hurtige forretningsafklaringer og sikre aktiv medvirken til at reducere tidsforbruget til kontrolleret ibrugtagning.

Tæt samarbejde og eksekveringskraft i ledelsen i både VURDST og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen (UFST), herunder i den it-faglige ledelse i programmet, bliver afgørende for at indfri målet for 2024.

For de fremtidige vurderinger er det en central udfordring, at det pr. 31. december 2023 ikke længere er muligt for ICE-programmet at opdatere de grunddata og den databerigelse, som bortfalder med Ejendomsstamregisteret (ESR). Det er It-tilsynets vurdering, at der ikke har været tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed på rettidigt at beslutte og etablere en løsning for overgang til Datafordeleren (DAF), som sikrer datagrundlaget for fremtidige vurderinger. Der foreligger endnu ikke en funderet projektplan og løsningsbeskrivelse for opgaven. It-tilsynet vurderer, at der i første omgang er behov for at prioritere en minimumsløsning, der kan understøtte forsyningen af data på kort sigt, mens en egentlig modernisering kan ske parallelt i det omfang, der er ressourcer til det.

Endvidere bør myndighederne hurtigt implementere de plandatatiltag, som har høj effekt på behovet for fremtidig manuel sagsbehandling.

Anbefalinger

Ved opstart af undersøgelsen var der 11 åbne anbefalinger fra tidligere undersøgelser af ejerboligområdet. SKTFV har angivet, at to af disse er implementerede, mens der fortsat arbejdes med de ni øvrige anbefalinger. It-tilsynet er enig i denne vurdering.

Se bilag 3 for en oversigt over de tidligere anbefalinger.

It-tilsynet har udarbejdet 15 yderligere anbefalinger, som vedrører temaerne:

- Releaseplan
- Udsendelsesplan
- Organisering
- Programstyring
- Forretningsafklaringer
- Test
- Teknisk platform inkl. udviklings- og testmiljøer
- Datagrundlag
- Modelvurderinger
- It-drift

De nye anbefalinger præsenteres med denne rapport.

Ledelsesresume

ICE-programmet er i en kritisk fase ift. at nå målet om udsendelse af 2020-vurderinger af ejerboliger i løbet af 2024. Der skal fortsat arbejdes med at skabe robusthed i release- og udsendelsesplanerne. Programmets styregruppen skal sikre, at der arbejdes med en proaktiv tilgang til at skabe resultater, hvor it-programmet styrer efter at skabe mere forudsigelighed i releaseplanen. Det skal bl.a. ske gennem styring på produktpakkeniveau og via styrket test. VURDST skal hurtigt iværksætte de tiltag, der skal understøtte og skabe robusthed i realisering af planen for udsendelser i 2024.

Det er endvidere kritisk at håndtere omlægningen til DAF og konsekvenserne af, at ESR ikke længere opdateres, samt at sikre effektive tiltag til håndtering af udfordringerne med plandata.

Releaseplan

1. Releaseplanen skal være mere forpligtende og realiseres gennem proaktiv adfærd

Udsendelsesplan

2. Risici ift. udsendelsesplanen for 2020-vurderinger skal håndteres i tide, samstemt med eksekveringen af releaseplanen

Organisering

3. Styring på produktpakkeniveau skal sikre entydig placering af ansvar for og opfølgning på den samlede produktleverance
4. Den it-faglige ledelse i programmet skal styrkes markant med ansættelse af erfarne kræfter

Programstyring

5. Styregruppen skal øge programmets eksekveringskraft ift. planer, risikostyring og risikomitigerende tiltag, herunder implementering af It-tilsynets anbefalinger

Forretningsafklaringer

6. Der skal allokeres tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at afslutte forretningsafklaringerne indenfor releaseplanens milepæle

Ledelsesresume *(fortsat)*

Test

7. Test og kvalitetssikring skal styrkes og tilføres datadrevet opfølgning

Teknisk platform inkl. udviklings- og testmiljøer

8. Ændringer til den tekniske platform skal styres tæt med øget ledelseskapacitet og detaljerede planer
9. Platformens tekniske kapacitet til at understøtte den ønskede volumen i udsendelsesplanen skal sikres
10. De nødvendige udviklingsmiljøer, testmiljøer og testdata skal etableres hurtigere

Datagrundlag

11. ICE-programmet skal risikomitigere ved at igangsætte en opdatering af den eksisterende dataløsning for med størst mulig sandsynlighed at sikre datagrundlaget til 2025-vurderingerne
12. Plandatatiltag med den højeste effekt for den manuelle sagsbehandling skal opprioriteres

Modelvurderinger

13. Det skal besluttes, om den nuværende governance for ændringer til modelgrundlaget skal suppleres med et uafhængigt tredjeparts review

It-drift

14. Det fremadrettede omkostningsniveau for drift og videreudvikling af løsningen skal opgøres
15. Der skal implementeres en robust løsning for Problem Management

Rammesætning

It-tilsynets undersøgelse tager udgangspunkt i følgende fire områder og underliggende spørgsmål

Aktuel status og udfordringer m. Programledelsen	<ul style="list-style-type: none">- Aktuel status for programmet, herunder fremdrift ift. de overordnede planer, samt håndtering af aktuelle udfordringer.- Væsentligste risici og barrierer for fremdrift, herunder årsager til forskydninger i releaseplanen.- Releaseplan for resten af 2023 og 2024 og risici relateret til de kommende releases.- Væsentligste risici i det overordnede risikobillede.
Vurderingsmodel, kildedata og Udsendelsesplan m. VURDST	<ul style="list-style-type: none">- Håndtering af validering og kvalitetssikring af vurderingsmodel samt udfordringer og risici relateret til vurderingsmodel og kildedata.- Aktuel status for programmet, herunder fremdrift ift. de overordnede planer, samt håndtering af aktuelle udfordringer.- Status for udsendelser.- Principper for udsøgning af sager til manuel sagsbehandling, udfordringer og risici relateret til den manuelle sagsbehandling samt status på kapacitet til håndtering af manuel sagsbehandling.- Status og planer for håndtering af tilbagebetaling.- Status og planer for den organisatoriske implementering, herunder kontrolleret ibrugtagning.
Teknisk platform, test og releaseplaner m. UFST	<ul style="list-style-type: none">- Den tekniske platforms stand, dens parathed til at understøtte den videre udvikling samt barrierer i den tekniske platform ift. at sikre fremdrift i releases.- Håndtering af system- og modeltests samt håndtering af risici relateret til tests.- Status for releaseplan, herunder færdiggørelsesgrad pr. release.- Væsentligste risici og barrierer for fremdrift, herunder årsager til forskydninger i releaseplanen, samt særlige risici relateret til kommende releases.- Sammenhæng mellem færdiggørelsesgrad, udviklingshastighed og kapacitet samt disses sammenhæng til forudsætninger for planen.
Overgang til drift	<ul style="list-style-type: none">- Planer for overgang til drift, kapacitet i den kommende driftsorganisation samt status for etablering af denne.- Vurdering af systemets robusthed og performance ift. den fremtidige vurderingsopgave.- Konsekvenser af justering af releaseplan.

Kilde: Kommissorium for undersøgelse af ICE-programmets release- og udsendelsesplaner 2023/24 for ejerboliger samt spørgerammer til workshops.

1.

It-tilsynets anbefalinger



1

Releaseplan



Releaseplanen skal være mere forpligtende og realiseres gennem proaktiv adfærd

Implementeringsforslag

- Realisere releaseplanen med afsæt i et detaljeret og nedbrudt grundlag for de kommende releases indhold og releasedatoer. Herunder afstemme releaseplanen med VURDST for at sikre, at VURDST kan planlægge sine aktiviteter ud fra releaseplanens indhold og frister.
- Proaktivt styrke releaseplanens robusthed ved at følge op på de forudsætninger, der skal være opfyldt, for at releaseplanen kan realiseres. Herunder ved at fremrykke aktiviteter, tilføre yderligere kapacitet i programmet og mitigere risici, straks de identificeres.
- Tydeliggøre succeskriterier for leverancer og hvilke leverancer, der har første prioritet.
- Styrke holdningen til tidsfrister og milepæle i releaseplanen, så alle teams arbejder for at levere aftalt indhold til tiden.
- Følge op på milepæle og anvende en datadrevet tilgang, som understøtter den daglige ledelsesmæssige prioritering af indsatser for fremdrift.
- Reducere tidsforbrug til kontrolleret ibrugtagning markant, bl.a. ved at gennemgå den nuværende scenariedemonstration og fremrykke de dele, der vedrører funktionelle forhold, så den alene bliver en slags genbekræftelse på, at alt er som forventet.

Underbyggende observationer

- Releaseplanen består af 1) milepælsplan for VURDST og ICE-programmet, der angiver, hvornår forretningssegmenterne skal være færdige, 2) udviklingsplanen for ICE-programmet, som viser kadencen for programmets aktiviteter i hver release, fordelingen af segmenter på hver release samt udviklingsaktiviteter per PI og 3) end-to-end-processen for releases, som i udgangspunktet løber over fire PI's.
- Historisk har der været en række overløb i releaseplanen, hvor fx funktionalitet flyttes til en senere release. Kontrolleret ibrugtagning varer af forskellige årsager længere end normalt. Beslutninger om ændringer i releases er ofte blevet truffet meget sent, hvilket har tilført og fortsat risikerer at tilføre risici og kvalitetsudfordringer ifm. produktion. VURDST har tilpasset sine produktions- og udsendelsesplaner efter, hvad der faktisk er sat i produktion, herunder har styrelsen håndteret en række affødte manuelle workarounds pga. fejl og mangler i leverancerne.
- Der har i 2023 været forsinkelser, reduktion af funktionalitet og kvalitetsudfordringer i de enkelte releases, der har haft konsekvenser for sagsbehandlingen i VURDST. Det skyldes bl.a. udfordringer med centrale eller tværgående applikationsmæssige ændringer.
- Grundlag og forudsætninger for en mere detaljeret releaseplan for de kommende releases for ejerboliger er i løbet af undersøgelsesperioden blevet præciseret, herunder risikomitigering og hvilke forbedringer, der er initieret og vil blive foretaget for at imødegå programmets hidtidige performance. Opfølgingsgrundlaget for planen er styrket og mulighederne for tidlig ledelsesmæssig handling er øget.
- Forskydninger i releaseplanen påvirker udsendelsesplanen. Den nuværende bekræftede daglige udsendelseskapacitet er 85.000 ejendomme ved ca. 135.000 deklarationsmeddelelser og 12.000 ejendomme ved ca. 48.000 vurderings- og tilbagebetalingsmeddelelser. Der er lukket for udsendelser i tre uger i forbindelse med hver release, hvilket i 2024 svarer til i alt 17 uger. Det undersøges, om det er muligt at forbedre performance på udsendelser, så VURDST kan få øget fleksibilitet i udsendelsesplanen.
- Kontrolleret ibrugtagning er langstrakt, trækker på nøgleressourcer og forsinker de efterfølgende aktiviteter i it-udviklingen og sagsbehandlingen. Efter teknisk produktionssætning gennemføres en scenariedemonstration, hvor VURDST afgiver den første evaluering af releasen. Scenariedemonstrationen kan i sin nuværende form afsløre funktionelle fejl, der burde have været fundet tidligere i testforløbet. Denne tilgang øger risikoen for en lang ibrugtagningsperiode.

2

Udsendelsesplan



Risici ift. udsendelsesplanen for 2020-vurderinger skal håndteres i tide, samstemt med eksekveringen af releaseplanen

Implementeringsforslag

- Arbejde proaktivt med at realisere udsendelsesplanen gennem styrket ledelsesmæssigt og fagligt fokus på mulige fremtidige issues og forebyggende tiltag.
- Etablere en produktionsplan, som redegør for, hvordan VURDST proaktivt vil mande op, herunder hvordan indlån fra øvrige fagstyrelser i SKTFV vil blive anvendt.
- Udarbejde en konkret plan for, hvordan automatisering med fx robotteknologi kan reducere omfanget af manuel sagsbehandling.
- Anvende en mere agil tilgang i udarbejdelsen af udsendelsesplaner, hvor der arbejdes med forskellige scenarier, så konsekvenser af ændringer i forudsætningerne kan undersøges. Hensigten er både løbende at kunne tilpasse planen til forholdene samt at fremrykke nødvendige beslutninger, som gør planen robust.
- Etablere en udsendelsesplan for 2025 og 2026.

Underbyggende observationer

- For en lang række ejendomme indeholder vurderingsprocessen manuelle sagsbehandlingsopgaver, som skal håndteres i VURDST. Ud af 583.000 parcel- og rækkehuse var der opgaver relateret til ca. 63,5 pct. af ejendommene.
- Der er etableret en god, brugervenlig systemunderstøttelse af den manuelle sagsbehandling, og VURDST har yderligere iværksat automatiseringstiltag mhp. at reducere omfanget af manuelle opgaver. Fx blev der i foråret 2023 løst 335.000 opgaver ved hjælp af robotter.
- Omfanget af manuelle sagsbehandlingsopgaver er højere end forventet, hvilket presser udsendelsen af vurderinger. Det skyldes flere forhold: Hvis VURDST bliver bekendt med fejl i plandata for én ejendom, kontrolleres det manuelt, om det også gælder for øvrige ejendomme i samme område. Der er anvendt mange ressourcer på håndtering af de foreløbige vurderinger. Endvidere har VURDST måttet håndtere en række manuelle workarounds som følge af forsinkelser og fejl i releases, herunder efterfølgende oprydningsopgaver.
- VURDST har først fuldt overblik over omfanget og karakteren af sagsbehandlingsopgaverne, når en release er lagt i produktion.
- Den for It-tilsynet forelagte udsendelsesplan for 2024 er meget overordnet og detaljerer ikke, hvilke tiltag der skal understøtte realisering af planen, herunder planer for risikoforligende tiltag.
- It-tilsynet har ikke fået forelagt et overblik over behovet og mulighederne for en højere andel af automatiseret (via robotter) contra manuel sagsbehandling ifm. de kommende udsendelser.
- It-tilsynet har ikke fået forelagt en produktionsplan for sagsbehandlingen, som viser, hvordan der evt. kan indlånes ressourcer fra øvrige fagstyrelser i SKTFV for at nå de fastlagte mål for udsendelser vedr. ejerboliger i 2024.
- It-tilsynet er ikke blevet forelagt en plan for udsendelser i 2025 og 2026.

3

Organisering



Styring på produktpakkeniveau skal sikre entydig placering af ansvar for og opfølgning på den samlede produktleverance

Implementeringsforslag

- Sikre ejerskab og commitment fra udviklingsteams til leverancer til de enkelte produktpakker, både ift. indhold, grænseflader til andre teams, acceptkriterier og milepæle.
- Proaktivt dagligt udføre tæt faglig ledelse af indhold og fremdrift i de enkelte releases og af de enkelte produktpakker, som indgår i en release, herunder styring af tværgående afhængigheder.
- Følge tæt op på kritiske milepæle.
- Afrapportere detaljeret om fremdrift til programledelse og styregruppe, herunder om mitigerende tiltag ved evt. forsinkelser.

Underbyggende observationer

- Ved undersøgelsens begyndelse var der i programmet ikke den fornødne tværgående styring af indhold og fremdrift i it-leverancerne. Det tekniske ansvar er udviklings- og løsningsmæssigt fordelt i mange teams, og Release Management har karakter af afrapportering frem for faglig styring af indhold og fremdrift.
- For at mitigere dette er Release Management i løbet af undersøgelsesperioden styrket med såkaldte Produktpakkeejere, som får ansvar for en produktpakke fra kravstillelse til idriftsættelse. Dette skal understøtte en tæt indholds- og fremdriftsmæssig styring af de enkelte produktpakker på tværs af udviklingsteams.

Den it-faglige ledelse i programmet skal styrkes markant med ansættelse af erfarne kræfter

Implementeringsforslag

- Øge ledelseskraften med rekruttering af erfarne ledelsesprofiler med it-faglig indsigt fra gennemførelse af komplekse it-programmer, som kan tage styring ift. både fremdrift og løsningsnære beslutninger.

Underbyggende observationer

- Programmets fremdrift hæmmes af ressourcemæssige flaskehalse både på ledelses- og specialistniveau. Programmets it-organisation er topstyret af få dedikerede personer med stor arbejdsbelastning.
- Der er i programmets it-organisation mangel på ledelsesressourcer med teknisk indsigt, som kan sikre sammenhæng på tværs af systemmæssige afhængigheder.
- I it-organisationen anvendes eksterne ressourcer på centrale ledelsesposter, og en række interne ledere er nye med begrænset erfaring.

4

Programstyring



Styregruppen skal øge programmets eksekveringskraft ift. planer, risikostyring og risikomitigerende tiltag, herunder implementering af It-tilsynets anbefalinger

Implementeringsforslag

- Lade styregruppen følge tættere op på eksekvering med fokus på substans i leverancer, identificering af mulige fremtidige issues og forebyggelse af disse, så der handles proaktivt inden udfordringer materialiserer sig.
- Supplere fremdriftsrapportering med kvalitative data om den udviklede funktionalitet, særlige udfordringer, mulige løsningsforslag og ansvarsplacering.
- Følge tættere op på identificerede risici og løbende overvåge, om der opstår nye risici.
- Hurtig eksekvering og kontrol af effekt af accepterede anbefalinger fra It-tilsynet.

Underbyggende observationer

- Der er sket forbedringer i styring af programmets økonomi med overblik over sammenhæng mellem forbrug og fremdrift.
- I fremdriftsrapportering er det uklart, hvem der har ansvaret for og overblik over, hvad der mangler og kræver ekstra ledelsesindsats ift. at nå det samlede sco-pe/leverancerne.
- Flere af It-tilsynets anbefalinger fra den seneste undersøgelse, fx øget ledelseskraft til at fastholde fremdrift på releases og behov for mitigering af arbejdspress hos nøglepersoner og på kritiske funktionsområder, er fortsat ikke implementeret. Anbefaling om genopbygning af testorganisation blev først implementeret ca. ½ år efter afslutning af den seneste undersøgelse.

5

Forretningsafklaringer



Der skal allokeres tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at afslutte forretningsafklaringerne indenfor releaseplanens milepæle

Implementeringsforslag

- Sætte en fast tidsramme for færdiggørelse af forretningsafklaringerne med afsæt i afhængigheder til programmets udviklings- og testforløb, så der ikke opstår tilbageløb som følge af senere ændringer. Følge løbende op på status og fremdrift.
- Prioritere afklaringsarbejdet ud fra antal berørte ejendomme og deadline ift. it-udviklingen.
- Fokuser særligt på at tilføre nødvendige ressourcer til meddelelsesområdet og sikre fremdrift her.
- Allokere de yderligere nødvendige ressourcer på områder med ressourceknaphed i både VURDST og ICE-programmet, så bemanningen gøres robust.
- Lade de nødvendige medarbejdere sidde fysisk sammen på daglig basis mhp. at sikre fremdrift.
- Etablere en fast enhed med højt specialiserede medarbejdere, som kan medvirke ved løbende lovændringer, analysere konsekvenser ved ny lovgivning og anbefale optimeringsmuligheder, herunder regelforenklinger.

Underbyggende observationer

- Lovgivningen på området med en række forskellige kategorier af ejendomme med tilknyttede særbestemmelser betyder, at forretningsafklaringer er en omfattende opgave.
- Det vedrører fx de såkaldte udfaldsanalyser, som for hvert ejendomssegment nedbrydes loven i en række relevante planscenarier mhp. bl.a. at kommunikere lovhjemler for en vurdering til boligejerne. Denne opgave har været undervurderet og underbemandet fra både forretning og it og har været anledning til kontinuerlige forsinkelser.
- Medarbejdere med faglig indsigt til at udføre udfaldsanalyserne er en knap ressource. Den hidtidige arbejds metode har ikke sikret tilstrækkelig fremdrift, og udfaldsanalyserne har ikke været afsluttet inden udvikling af en release er påbegyndt. Det blev mitigeret ved, at udfaldsanalyserne blev udarbejdet parallelt med it-udviklingen, og evt. justeringer fra udfaldsanalyserne blev håndteret som it-ændringer.
- Revideret planlægning og manglende ressourcer og kompetencer har medført forsinkelser og forskydning i indholdet i releaseplaner.
- I løbet af undersøgelsesperioden er der mandet op i strategisk udvalgte teams og sket forbedringer i eksekveringen af udfaldsanalyserne.
- Der blev lagt en revideret plan med faste deadlines, og udfaldsanalyser relateret til 2020-vurderinger af ejerboliger blev afsluttet inden årsskiftet 23/24 med mindre udeståender.
- Der er lagt faste deadlines for udfaldsanalyser vedr. erhvervsjendomme (uge 6), land- og skovejendomme (uge 10) samt omvurderinger og løbende ordinære vurderinger (uge 12).
- Der er fortsat udfordringer på meddelelsesområdet. Omfanget af varianter af breve overrasker fortsat ved nedbrydning af lovgivningen, og det er tidskrævende at kode ændringer til meddelelser.

6

Test



Test og kvalitetssikring skal styrkes og tilføres datadrevet opfølgning

Implementeringsforslag

- Gennemføre initiativer til at styrke den ledelsesmæssige bemanding ifm. gennemførelse af test samt tildeling af et klart leveranceansvar for end-to-end test og kvalitetssikring af produktpakker.
- Udbrede konsekvent brug af en datadrevet tilgang til planlægning, opfølgning og rapportering for alle testforløb, herunder i den agile test.
- Sikre at den agile test i udviklingsforløbet gennemføres på et mere ensartet niveau i de enkelte teams ved at udarbejde og følge retningslinjer baseret på principper som for den tværgående test.
- Aftale acceptkriterier for overdragelse fra de enkelte teams agile test til den tværgående test.
- Styrke integrationstests og teste mest muligt tidligt i udviklingsforløbet fx ved at udføre "mini-integrationstests" af systemkomponenter med indbyrdes afhængigheder inden disse testes i de større tværgående testforløb.
- Sikre at testaktiviteter indeholder en nødvendig regressionstest af systemkomponenter, der sættes i produktion, før endelig frigivelse til produktion.

Underbyggende observationer

- Fejl er hidtil blevet opdaget sent i projektførelsen. Flere tests er utilstrækkelige og foregår sent i de enkelte releases testfaser dvs. i agil test, tværgående test, regressionstest og scenariedemonstration (en slags User Acceptance Test). Ledelse og tilrettelæggelse af test har været utilstrækkelig. I løbet af undersøgelsesperioden har programmet iværksat en række initiativer til optimering af test, jf. nedenfor. Dele af tiltagenes effekt er pt. opnået.
- Udviklingsteams har hidtil testet uensartet, og der anvendes ikke faste acceptkriterier for den agile test. Nogle teams mangler testere og udføres af mangel på forretningsviden og utilstrækkelige løsnings- og testspecifikationer særligt for de systemkomponenter, der ikke er løst kobled.
- En ekstern leverandør er i gang med at fastlægge retningslinjer for agil test, herunder en datadrevet tilgang til styring af den agile test og planlægger trinvis implementering heraf frem til medio februar 2024.
- Tværgående test indeholder test af dataflows, forretningsvendt scope, sikkerhed og non-funktionelle krav som performance og disaster recovery. Rapportering til styregruppen indeholder en vurdering af testdækning, teststrømmer samt testafvikling, herunder testresultatet ift. aftalte pass rates for test scope og risikoklasser.
- Alle teams arbejder i DEV-udviklingsmiljøet og udvikler funktionalitet (produktpakker) til anvendelse i flere releases. Tværgående sammenhænge testes primært i et releasespecifikt testmiljø.
- Forudsætningerne for at gennemføre test er ofte vanskelige, fordi der arbejdes på flere produktpakker parallelt indenfor et PI. Ingen har hidtil haft det samlede ansvar for de enkelte produktpakker og testen heraf end-to-end.
- En ekstern leverandør har nu overtaget test- og kvalitetssikring med leveranceansvar for de afsluttende tests. Det har medvirket til, at scope låses tidligere, og planlægning, opfølgning og rapportering er i højere grad blevet datadrevet, hvilket har reduceret risikoen for at finde fejl sent i forløbet og øget testplanens robusthed.
- Leverandøren tilfører testressourcer i de enkelte udviklingsteams, hvilket kan forbedre kvalitetssikringen på tværs af teams på produktpakkeniveau og øge fremdriften.
- Programmet gennemfører initielt en regressionstest på den kode (branch), der forventes produktionslagt. Grundet sent fundne fejl i testen er det ikke sikkert, at den hele branch sættes i produktion. Afslutningsvist regressionstestes den evt. reducerede branch's programmer delvist inden endelig produktion.

7

Teknisk platform inkl. udviklings-
og testmiljøer



Ændringer til den tekniske platform skal styres tæt med øget ledelseskapacitet og detaljerede planer

Implementeringsforslag

- For nuværende undlade ændringer i den tekniske platform, der skal eliminere udfordringer med manglende løse koblinger. Sådanne ændringer kan være en del af overvejelserne om den efterfølgende videreudvikling.
- Opretholde styrket ledelsesmæssig bemanding ifm. gennemførelse af kritiske ændringer og tildel et klart ansvar for ændringerne end-to-end for hver produktpakke. Dette gælder også for de forberedende ændringer til selve platformen ifm. kommende udviklingsaktiviteter for erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme, de kommende vurderingsrul og omvurderinger.
- Forfølge en mere detaljeret og robust plan for håndteringen af platformen forud for de kommende udviklingsaktiviteter for erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme, løbende vurderingsrul og omvurderinger.
- Understøtte planer med tydelige specifikationer af, hvordan ændringerne gennemføres på områder med kompleksitet og risiko, herunder for områder, der ikke er løst koblet.

Underbyggende observationer

- It-plattformen består af tre hoveddomæner: 1) Sagsbehandling, 2) Kilde og vurderingsdata samt 3) Udsendelser og portalvisning. Den it-tekniske platform er taget i brug, fungerer og udvikles fortsat.
- Løsningen er karakteriseret ved, at flere komponenter kun delvist er løst koblede. Det giver udfordringer med gennemførelse af systemændringer i og på tværs af disse komponenter. Fejlsøgning i disse dele af platformen kan også være ressourcekrævende.
- I den forgangne periode har kritiske ændringer til arkitekturen (i R7.0, R4.1/5.1, R23.1, R23.2 og R23.3) bidraget væsentligt til forsinkelser og forskydninger i releaseplanen. Disse kritiske ændringer er hidtil ikke beskrevet, planlagt og koordineret tilstrækkeligt.
- Det udestår at tilpasse platformen til at kunne håndtere kommende vurderingsrul, omvurderinger samt vurderinger af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme (Release 8). Det kræver en række kritiske ændringer af varierende kompleksitet i centrale komponenter, men forventes at kunne indeholdes i den overordnede komponentarkitektur. Dette er pt. under detailafklaring og gennemførelse og er indtil ændringerne er gennemført en potentiel risiko for den samlede plan.
- ICE-programmet har valgt, at Release 8 bygges og leveres trinvist parallelt med udviklingen af ejerboliger. I første omgang bygges og produktionssættes de mere tekniske arkitekturændringer. Derefter bygges forretningsfunktionaliteten ovenpå i en efterfølgende release.
- En produktpakke består af flere features. For flere produktpakker er der ca. 3-4 teams, som har delleverancer hertil. Hidtil har ingen haft et end-to-end ansvar for en produktpakke, og der har ikke været tilstrækkelig sikring af afstemte løsningskrav mellem teams under udviklingsforløbet.
- Der er nu en øget ledelsesmæssig bemanding ift. design, planlægning, eksekvering og opfølgning på kritiske ændringer understøttet af mere detaljerede planer og aftaler med teams.

Platformens tekniske kapacitet til at understøtte den ønskede volumen i udsendelsesplanen skal sikres

Implementeringsforslag

- Implementere kendte optimeringsforslag, der kan øge den tekniske kapacitet til udsendelser.
- Sikre tæt opfølgning på resultater fra taskforce, der undersøger den maksimale tekniske kapacitet til udsendelser og muligheder for at øge den tekniske kapacitet.
- Gennemføre en test for en større mængde af udsendelser baseret på det forventede behov, jf. udsendelsesplanen.

Underbyggende observationer

- Det udestår at afprøve performance for udsendelser med de mængder, som det er nødvendigt, platformen kan understøtte i 2024, 2025 og 2026. Systemet er tidligere tilfredsstillende afprøvet med 85.000 ejendomme ved ca. 135.000 deklarationsmeddelelser og 12.000 ejendomme ved ca. 48.000 vurderings- og tilbagebetalings meddelelser.
- Den forventede daglige kapacitet til udsendelser ifm. R23.4 er 100.000 ejendomme ved ca. 160.000 deklarationsmeddelelser og 20.000 ejendomme ved ca. 80.000 vurderings- og tilbagebetalings meddelelser.
- It-tilsynet er ikke blevet forelagt en underbygget og konsolideret plan for udsendelser i 2024. Der foreligger en overordnet skitse til en plan, men det udestår at underbygge planen med hvilke tiltag, som sandsynliggør, at planen kan realiseres samt planer for risikofitigerende tiltag. Herunder for den forudsatte tekniske kapacitet til det forudsatte antal udsendelser i udsendelsesplanen.
- Den forudsatte tekniske kapacitet til udsendelser i udsendelsesplanen er 80.000 meddelelser dagligt.
- Den forudsatte performance i udsendelsesplanen er ca. 50.000 ejendomme dagligt ved udsendelse af deklarationsmeddelelser og ca. 20.000 ejendomme dagligt ved udsendelse vurderingsmeddelelser.
- Der er nedsat en taskforce, der arbejder på at identificere den maksimale tekniske kapacitet til udsendelser af deklarations- og vurderingsmeddelelser, og identificerer derefter hvilke tekniske muligheder, der er for at øge den tekniske kapacitet til udsendelser.
- Tilbagebetalingskomponenten og dennes samspil med E&G-systemet er identificeret som en begrænsende faktor i applikationslaget for den tekniske kapacitet til udsendelser.

De nødvendige udviklingsmiljøer, testmiljøer og testdata skal etableres hurtigere

Implementeringsforslag

- Sikre DevOps-miljøer til brug for udvikling i de enkelte teams. DevOps-miljøerne skal være velfungerende og tilgængelige til de opgaver, der skal løses.
- Opretholde øget fokus på at testmiljøer og -data understøtter levering af den enkelte release fx ved at:
 - Fastlægge behovet for testmiljøer og etablering af relevant datagrundlag ved hvert PI sat ift. det forventede udviklings- og testbehov.
 - Undersøge muligheder for at tilvejebringe data til testformål mhp. at skabe en højere produktivitet.
 - Styrke testautomatisering, herunder etablere automatiske tests til udviklingsmiljøet med fokus på tværgående komponenters samspil.

Underbyggende observationer

- Der har ikke været arbejdet stringent på at etablere forudsætninger for at finde og eliminere fejl tidligt i projektforløbet fx ved at etablere flere udviklings- og testmiljøer og etablere dem hurtigere.
- Det fælles DEV-miljø til brug for udvikling og agil test møder ikke altid forudsætningerne for god agil test og TST-miljøet har ikke altid været brugbart. Begge dele bidrager til en usikker udviklingsproces og en lavere produktivitet.
- Det er vanskeligt at tilvejebringe dækkende testdata til de indledende tests i udviklingsmiljøerne. Problemstillingen med i tilstrækkeligt omfang at kunne fastholde ensartede testdata, der kan anvendes til gentest af fundne fejl, er ikke løst og vanskeliggør især test ift. programelementer med tværgående sammenhænge og afhængigheder.
- En ekstern leverandør er i gang med at udarbejde planer for hurtigere at etablere testmiljøer, herunder at tilrette eksisterende testmiljøer fremfor at etablere nye testmiljøer. I samme forbindelse arbejdes på mulighederne for at stille testdata til rådighed fx ved at anvende syntetiske data eller produktionsdata.

8

Datagrundlag



ICE-programmet skal risikomitigere ved at igangsætte en opdatering af den eksisterende dataløsning for med størst mulig sandsynlighed at sikre datagrundlaget til 2025-vurderingerne

Implementeringsforslag

- Øjeblikkeligt igangsætte et projekt til opdatering af den eksisterende dataløsning, herunder afdække de forretningsmæssige konsekvenser af en eventuelt forsinkelse for overgangen til Datafordeleren (DAF).
- Styrke den faglige ledelse, herunder tilknytte nødvendige interne og eksterne ressourcer for at sikre en løsning for overgangen til DAF, når data skal anvendes, dog senest den 31. marts 2025.
- Gennemføre en funderet risikovurdering for overgangen til DAF med en selvstændig vurdering af, hvornår der kan ske en refaktorering af den eksisterende dataløsning, og hvordan det i givet fald skal ske.
- Udarbejde en projektplan for begge dataløsninger vedr. overgangen til DAF, herunder risikominimere og risikomitigere projekterne samt sikre, at begge dataløsninger etableres som minimumsløsninger.
- Trykprøve og detaljere projekt- og leveranceplanerne for etablering af begge dataløsninger.
- Inddrage intern viden og erfaring fra lignede projekter med etablering af data warehouse og ejendomsdata og om nødvendigt supplere med ekstern viden og erfaring.
- Vurdere den samlede indsats til etablering af de respektive dataløsninger, herunder nye værktøjer, platform, procesafklaringer, ændringer, udvikling, test af dataflow og datafiler.
- Identificere forretningsprocesser, hvor data bortfalder med ESR og ikke erstattes af DAF (fx til brug for samvurdering af ejendomme).

Underbyggende observationer

- En væsentlig del af ICE-programmets eksisterende dataløsning er bygget op omkring den statistiske klassifikation i Ejendomsstamregisteret (ESR), som Skatteministeriet og KL har aftalt ophører pr. 31. december 2023.
- Den berigelse af data, som tidligere blev leveret med ESR bortfalder med ESR's ophør, og ICE-programmet skal på anden vis indhente grunddata og den databerigelse, som bortfalder.
- ESR-numre som ejendomsidentifikation udfases i BBR i januar 2024.
- ICE-programmet har i december 2023 etableret en løsning for data fra Ejerfortegnelsen (EJF).
- For at kunne danne 2025-vurderinger (år 2 ejendomme), skal programmet overgå til at hente grunddata fra de autoritative registre via DAF, hvilket indebærer en tidskritisk ændring i indeværende år for fremadrettet at kunne loade vitale data i ICE-programmet.
- Hvis ICE-programmet ikke får etableret en løsning for overgangen til DAF rettidigt, vil det ikke være muligt automatisk at beregne 2025-vurderingerne og ej heller at sagsbehandle ejendomme og grunde i E&G-systemet.
- ICE-programmet har i 2023 analyseret to alternative dataløsninger for at få adgang til opdaterede grunddata:
 - 1) Etablering af en ny cloudbaseret dataløsning med nye ETL-værktøjer og nyudvikling af dataprocesser, som ikke ændrer dataformater og indhold i ICE-DB. Løsningen baseres på DAF og Ejendomsdataplatformen (EDPL).
 - 2) Opdatering af den eksisterende dataløsning, som fastholder den nuværende dataløsnings processer, værktøjer og dataflow, som ikke påvirkes af DAF, suppleret med en ændring af datainput, som følge af DAF. Løsningen skal også hente data fra de autoritative registre via EDPL og aflevere data i den nuværende form til ICE-DB.
- Programmet har haft fokus på den nye cloudbaserede dataløsning, men det er usikkert, om den kan færdiggøres i 2024.

ICE-programmet skal risikomitigere ved at igangsætte en opdatering af den eksisterende dataløsning for med størst mulig sandsynlighed at sikre datagrundlaget til 2025-vurderingerne *(fortsat)*

Underbyggende observationer

- Det fremgår ikke af beslutningsgrundlaget, hvad omfang og omkostninger er for de to dataløsninger, ligesom risikovurdering af de to løsningsforslags påvirkning af programmets releaseplan for 2024 heller ikke indgår som en del af beslutningsgrundlaget.
- Der foreligger ikke en fyldestgørende analyse af antal dataflows, der er knyttet til kilderne, og hvor mange af disse, der bliver påvirket af DAF og ESR.
- ICE-programmet har i 2. halvår 2023 udarbejdet en analyse af as-is datapunkter i den eksisterende dataløsning, og der er i 2024 igangsat yderligere analyser.
- ICE-programmet udbød etablering af en ny cloudbaseret dataløsning den 21. december 2023 med en forventning om, at den valgte leverandør kan påbegynde afklaringer i februar 2024. Udvikling og test af den nye cloudbaserede dataløsning planlægges at finde sted i perioden marts – juli 2024. Tidsplanen valideres og besluttet i samarbejde med den valgte leverandør.
- ICE-programmet har oplyst, at arbejdet med planen for opdatering af den eksisterende dataløsning blev påbegyndt i januar 2024.
- Den nye cloudbaserede dataløsning indebærer anvendelse af nye værktøjer med tilhørende ETL-processer, hvilket forudsætter indgående kendskab til dataprocesserne på ejendomsområdet. Løsningen medfører ligeledes en omfattende testopgave af både uændrede og nye dataflows, og der er risiko for, at fejl ikke opdages, og at nye fejl kan komme til, hvilket kan forsinke ibrugtagningen af løsningen.
- Ansvar for etablering og forvaltning af den nye cloudbaserede dataløsning placeres hos en ekstern leverandør, ligesom opdateringen af den eksisterende dataløsning forventes gennemført af en ekstern leverandør. Der foreligger endnu ikke en detaljeret plan for tilvejebringelsen af de to dataløsninger, herunder for ressourcetrækket i UFST i form af domæneviden, viden om dataprocesser, platforme, styring samt kvalitetssikring inden ibrugtagning.

Plandatatiltag med den højeste effekt for den manuelle sagsbehandling skal opprioriteres

Implementeringsforslag

- Lade roadmap for håndtering af plandataudfordringer inkludere samtlige nødvendige tiltag for at skabe et fuldt prioriteringsoverblik.
- Prioritere indsatsen med afsæt i effekt.
- Fastsætte en forpligtende projektplan, der sikrer hurtig gennemførelse, bl.a. gennem komprimerede forløb med kort kalendertid.
- Analysere hvordan anvendelse af plandata i modellen kan forbedres med aktiv involvering af ICE-programmet.
- Det bør være med i overvejelserne, om der skal udarbejdes en indstilling om regelændringer vedr. anvendelsen af plandata i vurderinger.

Underbyggende observationer

- Udfordringer med datagrundlag identificeres enten maskinelt, fx hvis data er afvigende, af SKTFV på anden vis eller af boligejeren. Boligejeren kan fx reagere, når der forud for afgørelse om en vurdering sendes en deklarationsmeddelelse, som specificerer grundlaget for den tiltænkte afgørelse, hvorefter ejeren har fire uger til at gøre indsigelse eller indsende supplerende oplysninger fx om servitutter.
- Datagrundlaget genererer omfattende manuelt arbejde i VURDST. Ifm. vurderingen af 583.000 parcel- og rækkehuse var der ca. 1,2 mio. opgaver til manuel sagsbehandling fordelt på ca. 370.000 ejendomme. Langt størstedelen af opgaverne vedrørte kvalitetssikring af data eller ejendomsvurderingssystemets dataanvendelse. Heraf var der ca. 634.000 opgaver specifikt vedr. plandata.
- Plandatagrundlaget har ikke tidligere været digitaliseret, men har alene været tilgængeligt i mange forskellige formater i kommunerne. Det nuværende plandataregister er dermed en forbedring i forhold til håndtering af plandata ifm. ejendomsvurderingerne.
- Der er identificeret tre typer af fejl i plandata: 1) fejl i indberetninger, 2) fejl i nedbrydning til deljordstykniveau, 3) fejl i SKTFV's anvendelse af de nedbrudte plandata.
- Der er igangsat et samarbejde med kommunerne, Plan- og Landdistriktsstyrelsen samt Erhvervsstyrelsen om forbedring af indberetning og nedbrydning af plandata.
- Det fremadrettede samarbejde med Plan- og Landdistriktsstyrelsen er planlagt til at forløbe i 10 spor. Der er udarbejdet et tentativt roadmap for arbejdet samt en grov vurdering af effekten på hhv. kvaliteten af data og nedbringelsen af det manuelle arbejde i VURDST.
- De 10 spor omfatter bl.a. håndtering af udfordringer med flydende plangrundlag, herunder en mere intuitiv brugergrænseflade til indberetning af byggefelter, understøttelse af oprydning i overlappende planer, håndtering af udfordring med landzonetilladelser, konsolidering af fejlbehæftede planer identificeret i VURDST's manuelle sagsbehandling og mulighed for bedre data om solcelleanlæg.
- VURDST modtager indsigelser vedr. BBR-data. Ud af de første 483.000 parcel- og rækkehuse, hvor deklarationsprocessen blev afsluttet, blev der modtaget ca. 27.000 indsigelser fordelt på ca. 24.000 ejendomme. Over halvdelen af disse indsigelser vedrørte BBR-data.
- VURDST oplyser, at der arbejdes på at forbedre kvaliteten af BBR-data bl.a. ved at føre tilsyn med kommunerne samt en borgerrettet kampagne, hvor boligejerne modtager brev med opfordring til at efterse deres BBR-oplysninger forud for udarbejdelse af deklarationsmeddelelser.

9

Modelvurderinger



Det skal besluffes, om den nuværende governance for ændringer til modelgrundlaget skal suppleres med et uafhængigt tredjeparts review

Implementeringsforslag

- Fortsætte arbejdet med governance for ændringer til modelgrundlaget med tre forsvarslinjer.
- Overveje om forudsætningerne for den statistiske modellering ifm. review af modellen skal efterses.
- Gentage review ved uafhængig ekstern tredjepart ifm. større ændringer til modellen og før hvert større vurderingsrul.
- Overveje om der skal være mål for træfsikkerhed på de forskellige vurderingsområder og -segmenter. Dette kan tydeliggøre behovet for indsatser (fx behov for yderligere klimadata og bedre plandata), der løbende håndterer balancen mellem ensartede og retvisende ejendomsvurderinger baseret på et automatisk modelberegnet grundlag. Målet bør fremgå transparent.

Underbyggende observationer

- Der er udarbejdet en statistisk estimeringsmodel til vurdering af ejendomsværdi, som er i drift, og som anvendes til at understøtte både automatisk beregning og den manuelle sagsbehandling. Modellen er udarbejdet af SKTFV, og i forbindelse med videreudvikling af modellen foretages løbende kvalitetskontrol med ekstern bistand under ledelse af SKTFV.
- Ejendomsvurderingsloven opstiller tre overordnede kvalitetskriterier for de nye ejendomsvurderinger: 1) retvisende vurderinger, som sigter på efterlevelse af vurderingsnormen, som er den forventelige kontantværdi i fri handel for en ejendom af den pågældende kategori under hensyn til alder, størrelse, beliggenhed og øvrige karakteristika, 2) ensartede vurderinger, som sigter på indholdsmæssig ensartethed i fastsættelsen af ejendoms- og grundværdier for sammenlignelige ejendomme i samme lokalområde og på processuel ensartethed i vurderingerne på tværs af landet. samt 3) Gennemskuelige vurderinger.
- SKTFV oplyser, at der gennemføres kvalitetssikrende tiltag, som har til formål at sikre, at regnemethoden for ejendomsvurderingerne gennemgår kontrol af både teknisk, vurderingsfaglig og juridisk karakter. Forud for udvikling af model eller release gennemfører ICE-programmet og VURDST præ-compliance med det formål at omsætte lovgivningen til it-krav. Udover præ-compliance, udarbejder programmet i fællesskab med VURDST og Kammeradvokaten en såkaldt udfaldsanalyse for det nye ejendomssegment, som bl.a. bruges som dokumentation for, hvordan modellen er kodet. På denne baggrund igangsættes modeludvikling, og programmet udfører løbende tekniske tests af ændringer til modellen, herunder regressionstest af tidligere udvikling med henblik på løbende at identificere fejl eller uhensigtsmæssigheder i koden eller det data, som anvendes af modellen. Alle fejl af juridisk eller teknisk karakter, bliver drøftet og valideret imellem VURDST og ICE-programmet inden ændringerne implementeres i koden.
- ICE-programmet udfører efter afsluttet modeludvikling post-compliance med en lovlighedsvurdering af den udviklede model i samarbejde med VURDST og Kammeradvokaten. Lovlighedsvurderingen blev tidligere udarbejdet af Kammeradvokaten, men udarbejdes nu af VURDST i samarbejde med Kammeradvokaten. Et modeltestteam udarbejder en endelig testrapport baseret på produktionskørslen. Rapporten godkendes af ICE-programmet og VURDST samt efterfølgende af programmets styregruppe.

Det skal besluffes, om den nuværende governance for ændringer til modelgrundlaget skal suppleres med et uafhængigt tredjeparts review *(fortsat)*

Underbyggende observationer

- Der er indledningsvist foretaget et uafhængigt eksternt review af den samlede model i 2019. Der gennemføres løbende ændringer og tilpasninger til modellen efterhånden, som de forskellige ejendomssegmenter inkluderes i modellen.
- Der arbejdes løbende med at sikre ensartethed og gennemskuelighed i modellen.
- Modellen testes ift. træfsikkerhed. VURDST angiver, at træfsikkerheden kan beregnes ved at holde ejendomsværdierne i ejendomsvurderingerne op mod de faktiske handelspriser, men naturligvis kun for handlede ejendomme, der årligt udgør ca. 5 pct. af populationen. Efter plus/minus 20 pct.-kriteriet var træfsikkerheden i 2011-vurderingen (*efter* sagsbehandling og klager) for både enfamiliehuse og ejerlejligheder 64 pct. jf. Engbergudvalgets rapport. Træfsikkerheden i Engbergudvalgets egen model (*før* sagsbehandling og klager) var derimod 69 pct. for enfamiliehuse og 83 pct. for ejerlejligheder. Modellens træfsikkerhed i 2020-beregningerne (*før* sagsbehandling og klager) for enfamiliehuse er 71 pct. og således både højere end i 2011-vurderingerne og marginalt højere end i Engbergudvalgets model. For ejerlejligheder er modellens træfsikkerhed i 2020-beregningerne på 89 pct. og således væsentligt højere end i 2011-vurderingerne og Engbergudvalgets model.
- Klageprocenten for de nye 2020-vurderinger er på 0,36 pct. for de ca. 450.000 ejendomme, hvor klagefristen er udløbet.
- Fra og med 2022-vurderingerne overdrages ansvaret for udvikling af beregningsmotoren i modellen til VURDST.
- Der er endnu ikke implementeret en fuld governance for de automatiserede beregningsmodeller baseret på et princip om tre forsvarslinjer med 1) udførende, 2) risikoovervågende (inkl. compliance) og 3) tredje part til uafhængig kontrol.

10

It-drift



Det fremadrettede omkostningsniveau for drift og videreudvikling af løsningen skal opgøres

Implementeringsforslag

- Udarbejde et driftsbudget for den langsigtede forvaltning og vedligeholdelse af systemet, hvor der tages højde for samtlige omkostninger, herunder lønomkostninger, omkostninger til øvrig drift samt til eventuelle eksterne konsulenter.
- Skabe klarhed over al relevant viden om fx funktionalitet, support, kontrakt- og leverandørsamarbejde samt forretningsviden, der skal overdrages til driftsorganisationen ifm. videreudvikling af løsningen.
- Undgå videnstab ved at arbejde mere systematisk med fastholdelse af både interne og eksterne nøglekompetencer, som allerede har den relevante viden og erfaring.
- Sammenligne omkostningerne med benchmark med henblik på at finde optimeringspotentiale.

Underbyggende observationer

- Opbygningen af driftsorganisationen sker gradvist i takt med, at udviklingsorganisationen lukker ned. Pt. er ca. 45 årsværk beskæftiget i driftsorganisationen fordelt på hhv. applikationsdrift og vedligehold, incident management og infrastruktur.
- Der er et udestående med en plan for Release 9+, som omhandler behovet for videreudvikling og merudvikling efter, at udviklingen under aktstykket lukkes. Der pågår en dialog mellem UFST og VURDST herom.
- UFST har oplyst, at der ikke foreligger en endelig opgørelse over det fremtidige omkostningsniveau i driftsorganisationen.
- De nødvendige roller i driftsorganisationen er ikke klarlagt, og der er ikke skabt et grundlag for at arbejde systematisk med fastholdelse af eksisterende medarbejdere, hvis kompetencer matcher de roller, der ønskes besat i driftsorganisationen.

Der skal implementeres en robust løsning for Problem Management

Implementeringsforslag

- Fokuser på at processerne indenfor Problem Management bliver implementeret og modnet.
- Adskille incidents fra problems for at optimere processerne og bevare et bedre overblik.
- Placere et ejerskab for processerne ved fx at udpege en problem manager.
- Fortsætte med at optimere læsning af logs.
- Øge mulighederne for fejlsøgning, herunder ved at etablere det fornødne overblik over systemsammenhænge.
- Identificere optimeringer i applikationslaget og implementere dem i takt med, at programmet afsluttes og systemer overgår til drift.

Underbyggende observationer

- De grundlæggende processer i driftsorganisationen for håndtering af incidents er etableret, og der arbejdes nu med implementering af Problem Management.
- Fejl skyldes sjældent den tekniske platform, men ligger derimod oftest i applikationslaget. I den sammenhæng er det en udfordring, at det pga. systemets struktur tager lang tid at fejlsøge og rette fejl i applikationen.
- Der samarbejdes med udviklingsorganisationen om håndtering af incidents. Der er pt. afsat mellem 20-30 pct. af kapaciteten i udviklingsteams til at håndtere incidents og defects, hvor incidents har forrang.
- De kritiske processer overvåges, og der er etableret logning på hele systemet. Dertil er der etableret back up og beredskabsplaner, som løbende testes.
- Der arbejdes med at forbedre læsning af logs samt at forbedre fejlsøgning bl.a. gennem opbygning af viden om sammenhænge i løsningen.

2.

Skatteministeriets opfølgning



Opfølgende handlinger ifm. It-tilsynets rapport vedr. It-tilsynets undersøgelse af release- og udsendelsesplaner på ejendomsområdet – Del 1. vedr. ejerbolig



ID	Anbefaling	Initiativ	Deadline
1	<p>1. Releaseplan: Releaseplanen skal være mere forpligtende og realiseres gennem proaktiv adfærd.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Skatteministeriet anerkender, at der arbejdes efter en presset tidsplan, som kræver stram styring og proaktiv adfærd. Der udarbejdes som hidtil et detaljeret roadmap for hver kommende release med faste gates. Release 23.4 blev releaset til tiden, ligesom den kommende release 24.1 også forventes releaset rettidigt. Releaseplanens robusthed understøttes af løbende mitigerende af risici, fx ift. et muligt ressourcetræk fra BF17, hvor ICE har fastholdt ressourcerne fra Foreløbige vurderinger i et driftsetup for at sikre løbende understøttelse af de foreløbige vurderinger, og for at kunne understøtte behov for testdata til BF i beskatningskontekst. Fra R24.3 udarbejdes der systematisk og struktureret nedbrudte releaseplaner i form af kritisk sti på produktpakkeniveau med detaljeret afdækning af afhængigheder og risici. 	<p>Q2 2024</p> <p>Q2 2024</p> <p>Q1 2024</p>
2	<p>2. Udsendelsesplan: Risici ift. udsendelsesplanen for 2020-vurderingerne skal håndteres i tide, samstemt med eksekveringen af releaseplanen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> VURDST har udarbejdet udsendelsesplan for udsendelse af alle resterende 2020-vurderinger i 2024. Udsendelsesplanen baserer sig på releasesplanen for ICE, og udsendelserne følges tæt i både Vurderingsstyrelsens direktion og i SKM's Porteføljestyregruppe for Ejendomsområdet. De væsentligste risici i forhold til udsendelse af 2020-vurderingerne i 2024 knytter sig til ICE's løbende releases af ejendomme og funktionaliteter, samt til VURDST's klargøring af releasede ejendomme til udsendelse. I forhold til sidstnævnte optimeres VURDST's produktionsplan løbende gennem især opmænding og ressourceallokering til VURDST's drift samt automatisering, effektivisering og konsolidering af opgaveløsningen knyttet til 2020-vurderingerne. Med de identificerede tiltag vurderes det muligt at udsende alle 2020-vurderinger inden udgangen af 2024. Det vil dog kræve tæt opfølgning. 	<p>Q4 2024</p> <p>Q4 2024</p>
3	<p>3. Organisering: Styring på produktpakkeniveau skal sikre entydig placering af ansvar for og opfølgningen på den samlede leverance.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Release Management er i Q1 2024 styrket med yderligere 7-8 eksterne konsulenter (såkaldte produktpakkehjælpere) fra årsskiftet. Produktpakkehjælperne får ansvar for et antal funktionalitetspakker end-2-end. Der vil blive fulgt op på, om der er behov for yderligere tiltag. 	<p>Q1 2024</p>
4	<p>3. Organisering: Den it-faglige ledelse i programmet skal styrkes markant med ansættelse af erfarne kræfter.</p>	<ol style="list-style-type: none"> ICE tager anbefalingen til efterretning og vil løbende vurdere behovet for at tilføre programmet yderligere kompetencer, herunder i ledelsen ICE har styrket programledelsen med en ekstern konsulent på partner-niveau med omfattende erfaring med komplekse udviklingsprogrammer. Desuden er rekrutteret en kontorchef til driften, der skal aflaste den tekniske underdirektør. Endvidere er tilført et antal teknisk vidende eksterne seniorressourcer med ledelsesansvar for afgrænsede opgaver, herunder test og Release Management. Endvidere rekrutteres snarest en stærk intern projektleder til DAF og yderligere en kontorchef til udviklingsområdet. Slutteligt vil de nye produktpakkehjælpere (jf. ID 3) aflaste ledelsen afgørende ift. koordinering og overblik over fremdrift. Den samlede tekniske ledelse består fremadrettet en intern teknisk underdirektør og 5 kontorchefer. Hertil 2 meget teknisk erfarne eksterne konsulenter, som indgår på niveau med underdirektøren, og et antal tekniske seniorressourcer med ledelsesansvar for afgrænsede områder, fx arkitektur, test og Release Management. Hertil kommer 1 ikke-teknisk underdirektør samt 3 ikke-tekniske kontorchefer. ICE-programmet består af 284 årsværk. 	<p>Løbende</p>

ID	Anbefaling	Deadline	
5	4. Programstyring: Styregruppen skal øge programmets eksekveringskraft ift. planer, risikostyring og risikomitigerende tiltag, herunder implementering af It-tilsynets anbefalinger.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Det forventes, at de nye produktpakkehjælpere (jf. ID 3) afgørende vil medvirke til en øget eksekveringskraft. 2. Styregruppen vil desuden løbende drøfte mulighederne at øge eksekveringskraften i forhold planer, risikostyring og risikomitigerende tiltag. Ligeledes vil styregruppen fremadrettet ved hvert styregruppemøde blive forelagt en status for programmets implementering af It-tilsynets anbefalinger, herunder en vurdering af effekten af de initiativer, der er knyttet til anbefalingerne. 	Løbende Q4 2024
6	5. Forretningsafklaringer: Der skal allokeres tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at afslutte forretningsafklaringer indenfor releaseplanens milepæle.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der gennemføres en tæt opfølgning på ressourcer og kompetencer med henblik på at nå milepælene i releaseplanen og udsende alle 2020-vurderinger inden udgangen af 2024. 2. ICE og VURDST har i Q4 2023 og Q1 2024 opmandet flere strategisk udvalgte teams for at reducere flaskehalse: modelteamet, meddelelsesteamet og udsendelsesteamet. Denne opmænding fastholdes i hele første halvår af 2024. Ressourcer og kompetencer følges løbende 3. Udfaldsanalyserne for år 1 ejendomme blev færdiggjort ved udgangen af 2023. Udfaldsanalyser for år 2 ejendomme er planlagt færdiggjort ved udgangen af Q1 2024. Fremdriften følges ugentligt af programledelsen 	Q4 2024 Løbende Q4 2024
7	6. Test: Test og kvalitetssikring skal styrkes og tilføres datadrevet opfølgning.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Den tværgående test er siden Q4 2023 blevet udført af én ekstern leverandør. Leverandørens testteam er styrket med en specialist, der sikrer miljøer, testdata mv. I løbet af Q1 2024 har leverandøren desuden løbende overtaget ansvaret for den tidlige agile test i teams. 2. Siden tilførslen af én ekstern leverandør til tværgående test, er der udført datadrevet rapportering på såvel testforberedelse, -eksekvering og fejlretning. Tilgangen har forbedret forudsigeligheden og mulighederne for tidlig ageren ved afvigelser. Resultatet har været øget kvalitet og forbedret evne til at overholde fastsatte deadlines. Samme leverandør er i gang med at ensrette den agile test ud fra samme principper og med forventning om samme gevinster og tidligere identifikation og håndtering af fejl og afledte ændringer til komponenter der ikke er løst koblede. 	Q1 2024 Q1 2024

ID	Anbefaling	Initiativ	Deadline
8	<p>7. Teknisk platform inkl. udviklings- og testmiljøer: Ændringer til den tekniske platform skal styres tæt med øget ledelseskapacitet og detaljerede planer.</p>	<ol style="list-style-type: none"> ICE har udarbejdet et detaljeret roadmap for arkitekturændringen i forhold til omvurderinger og kommende vurderingsår. Ændringerne er færdigudviklet og er agilt testet, uden at der er identificeret negative følgevirkninger. Ændringerne regressionstestes i det indeværende PI. Der er således god fremdrift. Desuden har ICE udarbejdet et detaljeret teknisk roadmap i forhold til erhvervs- og land-/skovområdet inden udgangen af Q2 2024. For begge roadmaps gælder, at udviklingen i videst mulige omfang baserer sig på eksisterende funktionalitet samt eksisterende arkitektur. ICE skærper ledelsesmæssigt fokus på de kommende arkitekturændringer. Den tekniske programchef er ansvarlig for opgaven. Herudover vil PM og RM +udarbejde nedbrudte kritisk-vej planer og udviklingsplaner for de resterende arkitekturændringer og segmenter med særligt fokus på manuelle delvurderinger, erhvervs-vurderinger og vurderinger af land- og skovejendomme. Disse planer nedbrydes parallelt med udarbejdelsen af det tekniske roadmap og er planlagt klar inden udgangen af Q2 2024. 	<p>Q2 2024</p> <p>Q2 2024</p>
9	<p>7. Teknisk platform inkl. udviklings- og testmiljøer: Platformens tekniske kapacitet til at understøtte den ønskede volumen i udsendelsesplanerne skal sikres.</p>	<ol style="list-style-type: none"> I løbet af 1. kvartal gennemføres en række performancetiltag, blandt andet ift. Tilbagebetalingskomponenten. Tilbagebetalingskomponenten kan i dag håndtere op til ca. 20.000 meddelelser dagligt- Der gennemføres en stress-test af max. nuværende volumen af udsendelser i Q1 2024. Ligeledes drøftes det med VURDST, hvilke initiativer der er nødvendige for at øge kapaciteten. Styregruppen træffer den endelige afgørelse herom i Q2 2024. 	<p>Q1 2024</p> <p>Q2 2024</p>
10	<p>7. Teknisk platform inkl. udviklings- og testmiljøer: De nødvendige udviklingsmiljøer, testmiljøer og testdata skal etableres hurtigere.</p>	<ol style="list-style-type: none"> ICE har igangsat etablering af TST-miljøet som et agilt testmiljø i udviklingsfasen (tilsvarende DEV). ICE har indsat et ekstra sæt miljøer i "miljø-rotationen", så programmet fremover har bedre tid til at klargøre miljøer til den kommende test-fase. 	<p>Q1 2024</p> <p>Done</p>
11	<p>8. Datagrundlag: ICE-programmet skal risikomitigere ved at igangsætte en opdatering af den eksisterende dataløsning for med størst mulig sandsynlighed at sikre datagrundlaget til 2025-vurderingerne.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Skatteministeriet anerkender, at det er en kompleks problemstilling, som kan have indflydelse på kommende vurderingsår. Derfor er der igangsat flere mitigerende tiltag. ICE har sendt opgaven med etablering af en ny datapipeline i udbud og har modtaget 4 tilbud fra leverandører. Opgaven er tildelt en leverandør. Løsningen forventes færdigudviklet i Q4 2024. I tillæg hertil igangsætter ICE en løsning, der omfatter etableringen af en "Transformerkomponent" som supplement til ICE's eksisterende løsning. Transformerkomponenten skal indlæse data fra BBR, MAT, EBR og DAR via DAF samt tilbagekonvertere disse autoritative data til OIS-tabeller og strukturer. Formålet er at sikre, at den nuværende løsning fortsætter upåvirket ved omlægning til DAF. Herudover er der ansat en kontorchef med dyb erfaring med fællesoffentlige data og dataplatforme. Desuden er relevante interne og eksterne videnspersoner fra team datagrundlag og CYAN (i alt 4 personer) blevet udskilt i 2023 i et selvstændigt projekt (DAF-projektgruppe), og der er sideløbende sket en opmanning i team datagrundlag, så vi fortsat kan sikre de kritiske leverancer ind i 2024-releaseplanen. Endelig har ICE indkøbt KPMG som rådgivere i omlægningen fra ESR og DAF. 	<p>Q4 2024</p> <p>Q3 2024</p> <p>Q3 2024</p>

ID	Anbefaling	Initiativ	Deadline
12	8. Datagrundlag: Plandatatiltag med den højeste effekt for den manuelle sagsbehandling skal opprioriteres.	1. Styregruppen har godkendt indstillingen om og finansieringen af de 10 spor, der kan bestilles. Kravstilling af hvert spor færdiggøres løbende i 2024. Anbefalingen vedrører ikke 2020-vurderingerne, men kommende vurderingsrul.	Q4 2024
13	9. Modelvurderinger: Det skal besluttes, om den nuværende governance for ændringer til modelgrundlaget skal suppleres med et uafhængigt tredjeparts review.	1. Vurderingsstyrelsen er enige i, at det kan være hensigtsmæssigt med et uafhængigt tredjeparts review af modelgrundlaget og vil tage initiativ til at udarbejde beslutningsgrundlag herfor til Styregruppen for ICE.	Q1 2024
14	10. It-drift: Det fremadrettede omkostningsniveau for drift og videreudvikling af løsningen skal opgøres.	1. Der forelægger en samlet og godkendt driftsstrategi, der inkluderer både ressourceforventninger og økonomi for 2025 og frem. 2. Der er igangsat et analyseforløb mhp. at kortlægge, nedbryde og trykprøve den budgetterede drift af de udvalgte systemer for at identificere de væsentligste omkostningsdrivere, samt tydeliggøre og anskueliggøre baggrund og forudsætninger for budgetteringen 3. ICE er i samarbejde med VURDST påbegyndt analyse og afdækning af videreudviklingsbehovet af vurderingssystemerne. ICE og VURDST forventer at færdiggøre analyse af, hvilke drifts- og videreudviklingsopgaver der ligger i årene 2025-2027 senest Q3 2024. Analysen indeholder et beslutningsoplæg, der bl.a. inkluderer et drifts- og videreudviklingsbudget for 2025.	Done Done Q2 2024 Q3 2024
15	10. It-drift: Der skal implementeres en robust løsning for Problem Management.	1. ICE vil afklare behovet for at udpege en "Problem Manager", hvis opgave det er at eje og modne robuste processerne vedr. håndtering af problem-management.	Q1 2024