

Årlig redegørelse 2021



Tilsyn med Skatteforvaltningens it-område

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Om It-filsynet	3
Det arbejder It-filsynet for.....	3
Hvornår er It-filsynet en succes?	4
It-filsynets tilgang til undersøgelserne	4
Undersøgelsesernes faser	5
Undersøgelsesernes grundlag.....	5
De syv fokusområder	6
Uafhængighed og habilitet	7
Om medlemmerne	7
Hovedanbefalinger fra årets undersøgelser	9
Skatteforvaltningens opfølgning og implementering.....	12
Status efter 2021	12
Gennemførte undersøgelser i 2021	13
Ejendomsvurdering.....	14
Boligbeskatning.....	15
Ejendomsdata.....	16
Told	17
Legacy	18
Erhvervssystemet	18
Governance og organisering	19
Sourcing.....	20
Whistleblowerordning.....	20
Forberedende aktiviteter til næste år	20
Forventninger til 2022.....	21
Bilag 1	23

Indledning

Velkommen til It-tilsynets første årlige redegørelse

I 2020 vedtog Folketinget at oprette et uafhængigt it-tilsyn 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, deres arbejde og rammerne herfor.

Den 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.

Redegørelsen formidler overordnet de anbefalinger, It-tilsynet har afgivet i løbet af 2021 til Skatteforvaltningen og bidrager derved blandt andet til at synliggøre Skatteforvaltningens arbejde med store komplekse it-projekter.

It-tilsynets mål med den årlige redegørelse er at bidrage med et aktuelt og klart billede af en række af de centrale udfordringer, som findes på Skatteforvaltningens it-område. I andet afsnit kan du derfor læse om syv tværgående hovedanbefalinger til Skatteforvaltningen, som It-tilsynet har udpeget på baggrund af årets undersøgelser.

I tredje afsnit berettes om It-tilsynets aktiviteter i 2021. Der kan du blandt andet finde statistik på observationer og anbefalinger samt en kort gennemgang af anbefalinger fra hver af årets undersøgelser. Afslutningsvist kan du læse om It-tilsynets forventninger til 2022.

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 er omfattende og ressourcekrævende. Der vil løbende være behov for at følge op på risici og muligheder for at reducere kompleksiteten 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, It-tilsynet, for at understøtte en styrket parlamentarisk kontrol af Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift.

It-tilsynet blev af Folketinget etableret ved lov i 2020.

Det arbejder It-tilsynet for

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 tilsyn via målrettede undersøgelser. It-tilsynet kobler teori med praksis og hjælper projekterne til at finde konkrete løsninger på deres udfordringer.

Ydermere behandler It-tilsynet indberetninger, der modtages fra whistleblowerordninger på Skatteforvaltningens it-område. Det sikrer, at ansatte og tidligere ansatte i Skatteforvaltningen samt hos Skatteministeriets samarbejdspartnere får mulighed for at ytre sig om alvorlige forhold af betydning for Skatteforvaltningens opgavevaretagelse.

It-tilsynet er oprettet som en selvstændig myndighed og udøver sine funktioner i fuld uafhængighed ud fra en årlig bevilling på 10 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 vores 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 robust.

It-tilsynet har formuleret en række konkrete succeskriterier, som illustrerer hvordan It-tilsynet arbejder.

It-tilsynets egne succeskriterier

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

- Vi understøtter, at Skatteforvaltningen effektivt kan udføre sine vigtige samfundsmaessige opgaver
- Skatteforvaltningens it-projekter og -programmer oplever vores rådgivning som værdifuld og synes, at den bidrager til at sikre succesfuld gennemførelse
- Vi bidrager til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at støtte op om aktiv risikostyring og rådgive om tidlig håndtering af væsentlige risici i program- og projektføreløb
- Vi fører tilsyn og rådgiver på transparent vis og via åben dialog med respekt for de involverede parter
- Vi bidrager med indsigt og viden om rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen
- Vi 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 whistleblower-ordninger.

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

It-tilsynets tilgang til undersøgelserne

It-tilsynet udarbejder ved årets begyndelse et årshjul for planlagte undersøgelser, som afstemmes med Skatteministeriets departement og Skatteforvaltningen.

Undersøgelser igangsættes først og fremmest på områder, som er nævnt i bemærkningerne til Loven om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område. Skatteministeren kan dertil anmode It-tilsynet om at udtale sig om spørgsmål med relation til forvaltningen af Skatteforvaltningens it-område. It-tilsynet kan af egen drift udpege specifikke områder til nærmere undersøgelse.

Alle undersøgelser gennemføres enten som en fuld undersøgelse eller en afgrænset undersøgelse. I en afgrænset undersøgelse udvælges kun et udsnit af It-tilsynets fokusområder, som du kan læse mere om nedenfor.

Undersøgelsernes faser

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

- Planlægning

I denne fase træffes beslutning om undersøgelsens scope og der udarbejdes kommissorie, åbningsbrev, interviewplan samt indhentes materiale til brug for undersøgelsen.

- Gennemførelse

I denne fase udarbejder sekretariatet de første detaljerede risici, observationer og anbefalinger ud fra 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 detaljerede observationer og en løbende dialog med sekretariatet, udarbejdes overordnede observationer og anbefalinger til 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 opfølgningssmøder med ledelsen i Skatteforvaltningen.

Undersøgelsernes grundlag

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

Kriterierne for et veldrevet it-projekt er etableret på baggrund af medlemmernes egne erfaringer med it-udvikling samt bedst practice på it-området. Du kan finde It-tilsynets anvendte kriterier for et veldrevet it-projekt i bilag 1.

Der anvendes som udgangspunkt altid eksisterende dokumenter 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 mest muligt med Skatteforvaltningens øvrige interessenter, som fx Statens It-råd, Ekspertudvalget for en flerårsaftale for skattevesnet 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. 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 i forhold til det videre arbejde i Skatteforvaltningen. It-tilsynet bidrager i denne dialog med eksterne perspektiver og erfaringer.

It-tilsynets syv fokusområder

- 1. Plangrundlag**
Scope, business case, tidsplaner, releaseplaner og estimering
- 2. Projektstyring**
Projekt- og programledelse, projektorganisering, governance, risikostyring, gevinststyring, økonomistyring, fremdriftstyring 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, 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 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. Det pågældende medlem deltager ikke i denne behandling og afgørelse.

It-tilsynet har i 2021 haft ét tilfælde, hvor et medlem har erklæret sig inhabil og derfor har afstået fra deltagelse i en undersøgelse.

Om medlemmerne

It-tilsynet består af fem medlemmer og et sekretariat på seks medarbejdere og en student.

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 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-tilsynets medlemmer. Fra venstre mod højre: Kurt Nørrisgaard, Jens Schmidt, Lilian Mogensen (formand), Peter Trier Schleidt og Lars Mathiesen . Du kan læse mere om medlemmerne på It-tilsynet hjemmeside: www.ifti.dk

Hovedanbefalinger fra årets undersøgelser

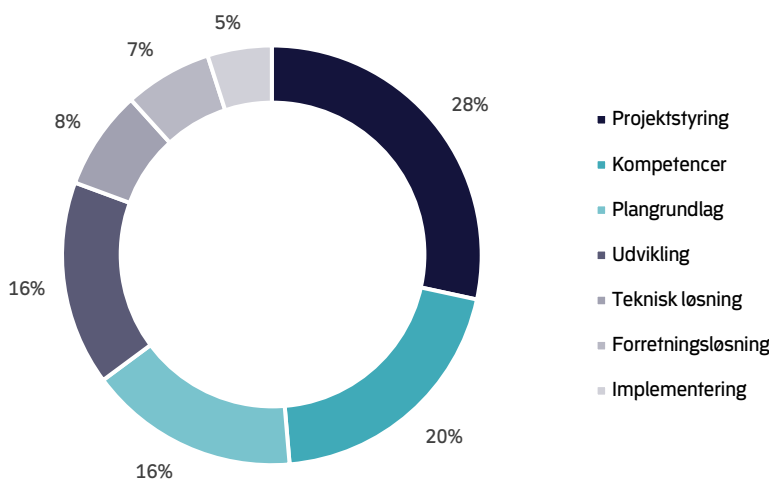
Skatteforvaltningens evne til at planlægge og gennemføre it-projekter har stor betydning for det danske samfund. Derfor anbefaler It-tilsynet generelt, at it-projekter tilrettelægges og gennemføres med bevidsthed om, hvilke risici der findes og med rimelighed bør accepteres.

It-tilsynet undersøger it-projekter der oftest både er komplekse, har mange interessenter og berører forskellige fagområder, der 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. Det betyder, at It-tilsynet bidrager med konkrete og projektnære anbefalinger.

På baggrund heraf samles nedenfor op på anbefalinger, der går på tværs af projekterne eller gentager sig på tværs af It-tilsynets undersøgelser. Resultatet er syv hovedanbefalinger, som It-tilsynet ud fra årets undersøgelser vurderer at gælde på tværs af Skatteforvaltningens it-område i 2021.

It-tilsynet har i 2021 primært fokuseret på fem af de mest komplekse it-projekter og -programmer i Skatteforvaltningen. Der er i alt afgivet 222 anbefalinger, hvoraf 80 pct. omhandler fire af It-tilsynets syv fokusområder.

Figur 1. Anbefalinger fra årets undersøgelser fordelt på It-tilsynets syv fokusområder



Kilde: It-tilsynet (2021)

Nedenstående syv tværgående hovedanbefalinger tager udgangspunkt i de fire fokusområder, som flertallet af It-tilsynets anbefalinger omhandler, og hvor der findes et stort forbedringspotentiale. Det er It-tilsynets opfattelse, at et særligt fokus på de følgende syv tværgående hovedanbefalinger vil bidrage væsentligt til at sikre, at Skatteforvaltningen kan reducere risici, komme mere i kontrol og lykkes med at styrke tilliden til den danske skatteforvaltning på kort og lang sigt.

Hovedanbefalingerne skal ses i lyset af, at den nuværende organisering af Skatteforvaltningen er ung og forholdsvis umoden og med komplekse it-udfordringer, som er opstået på baggrund af en kompleks og ofte ikke digitaliseringsklare lovgivning. Hertil kompliceres Skatteforvaltningens opgave af en betydelig teknisk gæld, som skal håndteres sideløbende med mange store, igangværende og kommende udviklingsopgaver.

Da risiko forøges markant med et it-projekts størrelse, tidsmæssige udstrækning og lovgivningsmæssige kompleksitet, vurderer It-tilsynet, at det bør være en selvstændig ambition at forenkle lovgivningen og gøre den mere digitaliseringsklar sideløbende med, at it-projekternes størrelser reduceres ved genbrug, en tydeligere faseopdeling, stærkere prioritering og styring.

Overordnet set bør det it-tekniske og forretningsmæssige ambitionsniveau sænkes for at nå i mål med at genoprette og modne Skatteforvaltningens it-område - samt for at nedenstående hovedanbefalinger kan skabe den tilsigtede effekt.

It-tilsynet har på baggrund af årets undersøgelser syv tværgående hovedanbefalinger:

1. Styrket tværgående porteføljeprioritering og -styring

Skatteministeriets Koncernstrategiske Porteføljeboard skal modnes, og governance for den strategiske prioritering og -styring på tværs af Skatteforvaltningen skal entydigt fastlægges.

Det skal skabe grundlag for, at der kan dannes et samlet overblik over sammenhængen mellem de forretningsmæssige mål, it-porteføljens tilstand og de tilgængelige økonomiske og kompetencemæssige ressourcer. Derigennem bliver det tydeligere, hvor behovet for it-investeringer er størst, og det bliver muligt at prioritere skarpere og undgå at sætte for mange projekter i gang samtidigt.

2. Mere ansvarstagen i styregrupper, forbedret planlægning og mere detaljeret styringsgrundlag

Skatteforvaltningens it-projekter og -programmer skal udarbejde et detaljeret plangrundlag og et detaljeret styringsgrundlag ved blandt andet at sikre faste koncepter for fremdrifts-, økonomi- og risikorapportering samt gevinst- og budgetopfølgning. Styringsgrundlaget skal i højere grad målrettes styregruppernes behov.

Skatteforvaltningen har i den forbindelse en opgave i generelt at forenkle governance i it-projekter og -programmer, nedbryde dem i faser og i højere grad fokusere på kritisk vej, milepæle og fremdrift.

Med fagstyrelserne i spidsen skal styregrupperne forenkle og effektivisere deres arbejde, særligt ved at fokusere på at sikre overblik og grundlag til at træffe de nødvendige beslutninger i tide og dermed sikre eksekveringskraft i it-projekterne. Dette skal ske ud fra ovennævnte styringsgrundlag, som tjener til at understøtte den nødvendige beslutningstagen, overblik og fremdrift.

Skatteministeriet bør i forlængelse heraf gennemføre et målrettet kompetence-, koncept- og kvalitetsløft på tværs af ministeriet for at understøtte planlægning, estimering, portefølje- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering med henblik på at imødekomme behovene i styregrupper, Udviklings- og Forenklingsstyrelsens direktion, fagstyrelserne og det Koncernstrategiske Porteføljeboard. Det skal sikre, at beslutninger baseres på et solidt og retvisende grundlag, samt at omkostningerne til it-projekter og -programmer bedre kan holdes på markedsniveau.

3. Flere erfarne kompetencer til at drive komplekse it-projekter og mere bevidst brug af færre konsulenter

Skatteforvaltningen skal fokusere på at tilføre stærke ledelseskrafter og it-faglige kompetencer med tilstrækkelig erfaring, som udviser den nødvendige eksekveringskraft til at drive komplekse it-projekter og -programmer.

Skatteforvaltningen skal ydermere etablere et opstartsparathedstjek for it-projekter og -programmer. Det skal sikre robusthed i forhold til at kunne besætte nøgleposter med egne ressourcer, og dermed bidrage med de rette interne kompetencer til at gennemføre it-projekter indenfor scope, tid og økonomi. Det skal danne grundlag for at reducere anvendelsen af eksterne konsulenter.

Fagstyrelserne skal dertil fokusere på at opbygge kompetencer til at understøtte hurtigere forretningsmæssige afklaringer og kravstillelse samt vurderinger af lovmedholdelighed, hvilket er nødvendigt for it-projekter og -programmernes fremdrift.

4. Større forretningsmæssigt ansvar hos fagstyrelserne og forenkling af samarbejdsmetoder for at styrke det tværgående samarbejde

Fagstyrelserne skal i rollen som styregruppeformænd og forretningsejere tage langt større ansvar, herunder for styring ift. lovgivningsproces, fastlæggelse af minimumsløsninger, ændringshåndtering samt organisatorisk implementering. De skal være bevidste om betydningen af deres valg for it-projekternes økonomi og tidsplan samt de eventuelle konsekvenser, der kan opstå på tværs af den samlede værdikæde i Skatteforvaltningen som følge af deres beslutninger.

Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skal arbejde videre med at forenkle og tilpasse de agile arbejdsmetoder, så det finder en egnet form, der sikrer fremdrift i leverancer og et styrket samarbejde på tværs af it-projekter og på tværs af Skatteforvaltningen.

Der er dertil behov for at videreudvikle det tværgående samarbejde mellem departement, fagstyrelser og Udviklings- og Forenklingsstyrelsen med fokus på styringen af forvaltnings- og projektønsker til brug for lovprocessen, etablering af minimumsløsninger, tydelig ansvarsplacering og fremdrift.

5. Strategi for leverandørsamarbejde og kompetencer til leverandørstyring

Skatteministeriet skal etablere en it-sourcingstrategi (strategi for indkøb af leverandør-ydelser) som dels fastlægger fordelingen mellem opgaver, der skal løses internt og opgaver, der skal outsources til leverandører, dels stiller tydelige krav til, hvordan opgaverne outsources samt hvilke kompetencer, Skatteforvaltningen derved selv skal til egne sig.

Strategien skal suppleres med effektiv kontraktstyring og skal sikre, at der er taget stilling til, hvordan den efterfølgende drift af leverandør-ydelserne håndteres, samt hvordan Skatteforvaltningen får mest værdi ud af de afsatte midler til den samlede opgaveløsning.

It-leverandører kan med fordel involveres tættere i partnerskaber, hvor de tager et selvstændigt leveranceansvar, som kan sikre, at der tilføres kompetencer til at udvikle og drive store komplekse it-løsninger.

6. Mere fokus på eksekvering fremfor langstrakte analyser

Skatteforvaltningen skal fokusere på at udvise mere eksekveringskraft og undgå lange analyseperioder, der samlet set ikke bidrager til at skabe fremdrift.

Målbilleder, planer og analyser skal målrettes, bevidst understøtte de nødvendige beslutninger og bidrage med operationelle tiltag i stedet for at understøtte et ambitionsniveau, der - i lyset af Skatteforvaltningens aktuelle situation og modenhedsniveau - er både for abstrakt og ambitiøst.

7. Igangsætning af levetidsforlængende tiltag og it-modernisering

Skatteforvaltningen skal udarbejde et kortsigtet målbillede med en tilhørende implementerbar handlingsplan for modernisering af legacy-porteføljen. Målbilledet skal godkendes centralt i det Koncernstrategiske Porteføljeboard, så der dels skabes den rette ledelsesmæssige prioritering og opbakning, dels sikres, at moderniseringsindsatsen prioriteres på lige fod med andre initiativer.

Der skal i Skatteforvaltningen afsættes en pulje til moderniseringer og vedligehold for at lykkes. Det skal understøtte, at Skatteforvaltningen for alvor kommer i gang med de nødvendige it-tekniske moderniseringer og levetidsforlængende tiltag.

Skatteforvaltningens opfølgning og implementering

Skatteforvaltningen er forpligtet til at underrette It-filsynet, hvis en anbefaling i en udtalelse fra It-filsynet ikke følges, og skal uden unødigt ophold forelægge sagen for skatteministeren, jf. Loven om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

Skatteministeriets departement afrapporterer derfor om Skatteforvaltningens samlede implementering af It-filsynets anbefalinger til It-filsynet. Som supplement afholdes målrettede opfølgingsmøder, hvor de enkelte it-projekter og -programmer får støtte og rådgivning til deres implementering. It-filsynet får derigennem samtidig muligheden for at følge op på behovet for evt. genbesøg hos it-projekter og -programmer.

Status efter 2021

It-filsynet 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-filsynets undersøgelser. Det er opfattelsen i It-filsynet, at Skatteforvaltningen har fuld ledelsesmæssig fokus på at indarbejde It-filsynets mange anbefalinger, og at det går i den rigtige retning. Flere af de store, komplekse it-projekter og -programmer er stabiliseret.

Konkret har Skatteforvaltningen formået fx at udsende de første nye ejerboligvurderinger i 2021, etableret et koncernstrategisk porteføljeboard med deltagelse af alle Skatteforvaltningens styrelser og introduceret en ny organisering i Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, der sikrer nødvendig fokus på et tættere samarbejde med fagstyrelserne, som dertil er begyndt aktivt at arbejde på at tage mere ansvar i it-projekter og -programmer.

Der er dog gensidig forståelse med It-filsynet om, at de nødvendige ændringer kræver en større, længerevarende indsats, hvor prioritering af ledelseskraft og ressourcer er en forudsætning for at lykkes. Der er lang vej igen, men Skatteforvaltningen har i 2021 taget de første skridt mod skarpere prioritering, et reduceret ambitionsniveau og vigtige forenklinger, som kan sikre, at organisationens aktiviteter tilpasses, hvad den kan løfte.

Gennemførte undersøgelser i 2021

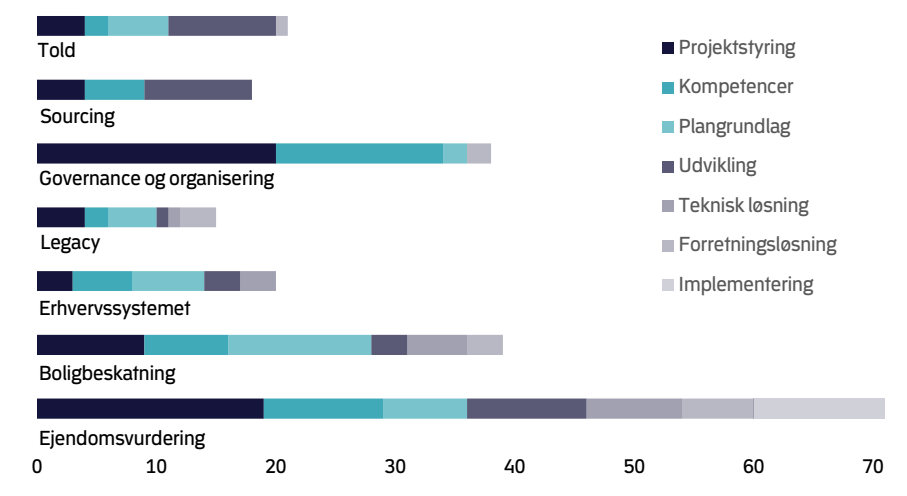
It-filsynets undersøgelser har i 2021 haft særlig fokus på fem af de mest komplekse it-projekter og -programmer i Skatteforvaltningen samt to udvalgte emner af mere tværgående karakter. Undersøgelsesemnerne blev dels udvalgt på baggrund af bemærkningerne til Loven om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område og en dialog med Skatteministeriet, dels udvalgte It-filsynet af egen drift de to tværgående temaer.

Derudover har It-filsynet vurderet en enkelt, indberettet whistleblowersag, været i dialog og løbende fulgt op på anbefalinger, ydet løbende rådgivning og afgivet bistand til to projekters behandling i Statens it-råd samt til Skatteministeriets udarbejdelse af it-aktstykker.

Årets undersøgelser har medført 222 anbefalinger på baggrund af 252 observationer. Disse er udarbejdet efter mere end 200 interviews og gennemgang af 1.800 dokumenter fra primært Skatteforvaltningen, Skatteministeriets departement, eksterne leverandører og Statens It-råd.

Endelig har etablering af It-filsynet som selvstændig offentlig myndighed under Skatteministeriet været en særlig opgave i 2021, herunder har It-filsynet udarbejdet metoder og processer til at føre tilsyn og rådgive Skatteforvaltningen, håndtering af whistleblowersager, budget- og økonomistyring, rekruttering og flere andre discipliner knyttet til den daglige drift af en offentlig myndighed.

Figur 2. Anbefalinger per undersøgelse fordelt på It-filsynets syv fokusområder



Kilde: It-filsynet (2021)

Ejendomsvurdering

I januar påbegyndte It-tilsynet en fuld undersøgelse af det nye ejendomsvurderingssystem forud for udsendelsen af de første nye ejendomsvurderinger.

Undersøgelsen viste, at programmet samlet set indeholdt høj risiko for forsinkelser og fordyrelser, som dog blev vurderet til at kunne håndteres med stram risikostyring og -mitigering. Der var på de fleste områder udviklet konkret funktionalitet med forskellig færdiggørelsesgrad, som med fordel kunne anvendes i en samlet løsning. Der blev ikke konstateret forhold, som gjorde det umuligt for programmet at levere en produktionsklar it-applikation for ejerboligvurderinger, som kunne driftes og organisatorisk implementeres i fagstyrelserne. Men en væsentlig forudsætning var at få etableret en automatiseret og produktionsklar it-plattform, der kunne afvikle en samlet applikation.

It-tilsynet vurderede, at der var uklar governance, mangel på ledelses- og eksekveringskraft, samt mangel på ledelsesmæssig og it-faglig ekspertise og erfaring. Ydermere tog fagstyrelsen ikke tilstrækkeligt ansvar for den endelige it-løsning.

Det blev vurderet, at den teknologiske, kulturelle, styrings- og ledelsesmæssige transformation af programmet ikke kunne gennemføres af Udviklings- og Forenklingsstyrelsen alene, men at der var behov for ekstern bistand til at løse afgrænsede opgaver. Der var behov for markante ændringer i programmet for at sikre fremdrift og leverancedygtighed. Det blev dertil vurderet, at den reviderede tidsplan og estimerede økonomi vedrørende ejerboliger var realistisk, forudsat at der blev fokuseret på stram styring af leverancer i forhold til kritisk vej samt at fastholde og tilføre de nødvendige kompetencer til at gennemføre et komplekst it-program med store udfordringer.

Ydermere vurderede It-tilsynet, at den estimerede økonomi med risikopuljer var over markedsniveau, men at det var, hvad programmet magtede, når der blev taget hensyn til de tilgængelige kompetencer, komplicerede regler og kompleks arkitektur i it-programmet.

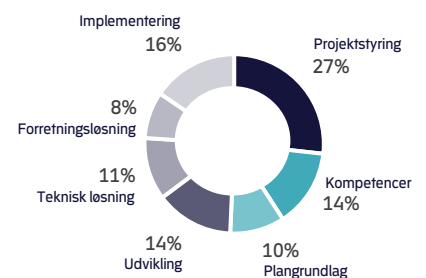
I efteråret forelå et tilstrækkeligt detaljeret grundlag til, at It-tilsynet kunne trykprøve programmets udsendelsesplan og -metode vedrørende ejerboliger. Her konkluderede It-tilsynet, at plan og metode så realistisk ud, men at der fortsat var tale om et højrisikoprojekt, der ville kræve fokus på fremdrift i leverancer, herunder fortsat stram styring af kritisk vej og kritiske leverancer. De sidste leverancer ift. ejerboligvurderinger kunne muligvis optimeres i takt med at programmet opnåede større modenhed i eksekveringen. Der var siden juni sket en positiv fremgang i it-programmet, herunder ift. forbedring af programmets økonomiopfølgning, men der var fortsat en række punkter, hvor der kunne ske forbedringer.

It-tilsynet påbegyndte sin trykprøvning af programmets planer for vurdering af erhvervs-, skov- og landbrugsejendomme i slutningen af november pga. forsinkelser med grundlaget herfor i Skatteforvaltningen.

Undersøgelsen fortsættes derfor ind i 2022.

Implementering af et nyt ejendomsvurderingssystem

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



Figur 3: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Boligbeskatning

I maj igangsatte It-filsynet en afgrænset undersøgelse af programmet for implementering af forliget Tryghed om Boligbeskatning.

It-filsynet vurderede overordnet, at der var tale om et it-program med høj risiko på grund af kompleks lovgivning, en stram tidsplan og stor afhængighed til andre it-programmer på boligområdet.

Programmet havde siden 2018 analyseret forskellige løsningsscenarier. I april 2021 arbejdede programmet fortsat med to løsningsscenarier, hvoraf programmet anbefalede den ene model, men gav udtryk for at begge modeller var risikofyldte at gennemføre blandt andet på grund af kompleks lovgivning samt en udfordrende tidsplan og økonomisk ramme.

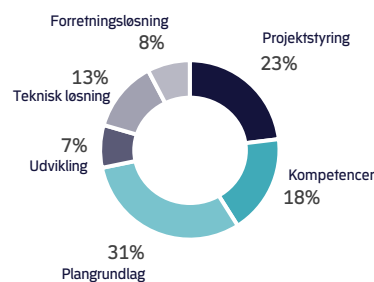
It-filsynet anbefalede, at programmet med afsæt i den anbefalede model igangsatte et intensivt forløb, hvor Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skattestyrelsen og Skatteministeriets departement i tæt samarbejde med leverandørerne skulle danne grundlaget for en løsningsmodel uden egen-udvikling og baseret på eksisterende løsninger hos de eksisterende leverandører suppleret med standardløsninger på markedet. De skulle dertil udarbejde et realistisk plan- og styringsgrundlag for programmet med en enkel governance og klare mandater. Det skulle sikre, at programmet fik en mere acceptabel risikoprofil og et estimat tættere på markedsmæssigt benchmark for et it-projekt af tilsvarende størrelse.

It-filsynet konstaterede, at det lykkedes programmet at lave et realistisk plangrundlag, men at der fortsat var tale om et højrisikoprojekt på baggrund af de tidsmæssige rammer og udestående ift. en række centrale afklaringer af stor betydning for programmets gennemførelse.

I august ydede It-filsynet bistand til risikovurdering af programmet i Statens It-råd, hvor det blev bemærket, at programmet fortsat arbejdede med at implementere It-filsynets anbefalinger i forhold til det reviderede plangrundlag. It-filsynet vurderede, at programmet fremadrettet burde fokusere på at nedbringe programmets omkostninger løbende og sikre stram styring ud fra en konsolideret leverance- og milepælsplan.

Implementering af forliget Tryghed om Boligbeskatning

Formålet med programmet er at skabe tryghed om ejendomsskatten for den enkelte samt nemmere ejendomsskatteopkrævning ved at etablere en forretnings- og systemmæssig understøttelse af den nye ejendomsskattelev.



Figur 4: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Ejendomsdata

I oktober leverede It-filsynet bistand til Ejendomsdataprogrammets risikovurdering i Statens it-råd, hvor It-filsynet bemærkede, at der var udarbejdet et grundigt plangrundlag, herunder med et faseopdelt scope og fokus på at etablere en minimumsløsning, der tog udgangspunkt i tilpasning fremfor omlægning af eksisterende it-løsninger.

It-filsynet observerede, at projektudgifterne til analysefasen var uforholdsmæssigt store i forhold til gennemførelsesfasen. It-filsynet anerkendte programmets mål om at overgå til anvendelse af grunddata fra Den Fællesoffentlige Datafordeler, og anbefalede, at programmet i sin business case inkluderede og tog ansvar for evt. gevinster ved nedlukning af relevante, gamle it-systemer.

It-filsynet vurderede endvidere, at programmets business case kunne udvides og præciseres yderligere samt at relationen til de øvrige it-projekter og -programmer på ejendomsområdet og til væsentlige eksterne interessenter (fx kommunerne) skulle styrkes yderligere.

Implementering af grund- og ejendomsdata

Formålet med projektet er at sikre dataunderstøttelse af grunddata og øvrige ejendomsdata i Skatteforvaltningen.



Told

I oktober igangsatte It-tilsynet en afgrænset undersøgelse af EUTK-programmet (EU's toldkodeks), hvor governance, kompetencer, programstyring, leveranceplan og fremdrift i forhold til programmets releases var i fokus.

It-tilsynet vurderede overordnet, at EUTK-programmet er et meget komplekst program med høj risiko på baggrund af en kompleks lovgivning og høj afhængighed til EU-deadlines.

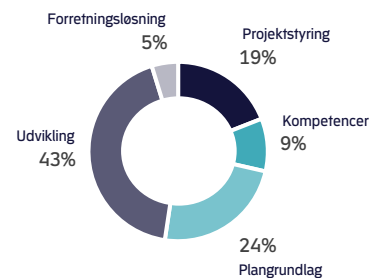
It-tilsynet konstaterede, at EUTK-programmet havde leveret to komplekse releases, og at det var lykkedes at implementere de essentielle dele af funktionaliteten til kontrolområdet som en standardløsning med få tilpasninger. Programledelsen havde taget initiativ til at forenkle programmets governance, havde igangsat tiltag til styrkelse af kontrakt- og leverandørstyringen og havde iværksat en række forbedringsinitiativer. Programmet havde hertil påbegyndt en reestimering og -planlægning som forberedelse af næste fase i programmet.

Det stod dog klart for både programledelsen og It-tilsynet, at færdiggørelsen af programmet var udfordret på tid, økonomi, compliance, fremdrift og kravstyring under det aktuelle scope. Derfor anbefalede It-tilsynet væsentlige ændringer i programmet, herunder en transformation og betragtelig optimering i overensstemmelse med det oprindelige løsningsvalg (dvs. et program baseret på implementering af standardsystemer). Dette blev anbefalet for blandt andet at øge og sikre mere entydigt fokus på at nå de vigtigste deadlines samt for at forenkle scope og leverancer i forhold til risici med henblik på at nedbringe kompleksitet og sikre nødvendig fremdrift.

I forlængelse heraf konstaterede It-tilsynet, at prioriteringen af it-programmets kritiske leverancer og indhold burde revurderes i forhold til risici og muligheden for risikomitigering. It-tilsynet vurderede, at det burde overvejes at opprioritere og fremrykke tilvejebringelsen af eksportfunktionaliteten, såfremt deadline for denne er det mest kritiske element for it-programmet. Tilsvarende burde det overvejes at nedprioritere eller udskyde delelementer, funktionalitet og scope, der ikke er strengt nødvendig for etablering af en lovmedholdelig og funktionel minimumsløsning.

Implementering af EU's toldkodeks

Formålet med programmet er at implementere it-systemer på toldområdet, der understøtter EU's toldkodeks.



Figur 5: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Legacy

I maj igangsatte It-tilsynet en fuld undersøgelse af Skatteforvaltningens væsentligste udfordringer med håndtering af Legacy-problematikken. Undersøgelsen blev foretaget på to afgrænsede områder: Skatteforvaltningens håndtering af den samlede legacy-portefølje og behandlingen af den valgte tilgang og løsning for modernisering af Erhvervssystemet (ESLE-projektet).

Undersøgelsen af håndteringen af den samlede legacy-portefølje viste, at Skatteforvaltningen kun i begrænset omfang havde foretaget moderniseringer på legacy-området siden Legacy-udvalgets anbefalinger i 2018.

It-tilsynet vurderede, at der fortsat var et kritisk risikobillede og anbefalede derfor en styrket indsats i forhold til ledelse, prioritering, governance og eksekvering for at sikre fremdrift i moderniseringen af legacy-porteføljen. Herunder anbefalede It-tilsynet, at Skatteforvaltningen snarest muligt fik etableret et kortsigtet målbillede, som kunne udmøntes og konkretiseres i en handlingsplan, Skatteforvaltningen kunne eksekvere hurtigt på.

Erhvervssystemet

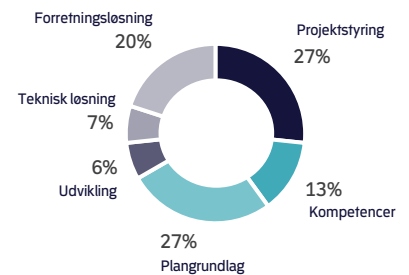
It-tilsynet vurderede, at moderniseringen af Erhvervssystemet kunne gennemføres med lav risiko ved, at Udviklings- og Forenklingsstyrelsen fokuserede på at styre projektet som en en-til-en kodekonvertering hos en ekstern leverandør, herunder med mest mulig anvendelse af automatiseret test og med stram styring af ændringsønsker.

It-tilsynet anbefalede, at projektet fik tildelt erfarne interne kompetencer i videst muligt omfang, og særlig på nøgleposter. I forlængelse heraf skulle der fokuseres på stram leverandørstyring, afrapportering og fastholdelse af ledelsesfokus.

Ydermere blev det anbefalet, at estimatet skulle genbesøges med henblik på at reducere omkostningerne, som blev anset for at være over markedsniveau. Sideløbende skulle projektet øge fokus på detailplanlægningen af tidsplanen, kritisk vej og de kritiske leverancer for at nedbringe risici.

Håndtering af Legacy-problematikken

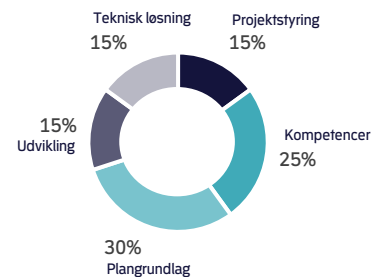
Formålet med indsatsen er at modernisere og levetidsforlænge ældre it-systemer i løbet af de næste mange år.



Figur 6: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Kodekonvertering af Erhvervssystemet

Formålet med projektet er at kodekonvertere fra forældet teknologi til nyere teknologi samt implementering af nødvendigt lowvedligehold.



Figur 7: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Governance og organisering

It-tilsynet undersøgte i 2021 to tværgående temaer knyttet til udvikling og drift på Skatteforvaltningens it-område.

I august igangsatte It-tilsynet en undersøgelse af governance og organisering, herunder den samlede prioritering og styring af it-porteføljen på tværs af Skatteministeriets koncern. Af-sættet for undersøgelsen var, at klare rammer for prioritering og eksekvering må anses som en forudsætning for, at it-projekter og -programmer lykkes og leverer resultater hurtigt og økonomisk bedst muligt.

Undersøgelsen viste overordnet set, at der var:

- Risiko for, at Skatteministeriet ikke prioriterer it-investeringer, hvor behovet er størst i forhold til at nå de forretningsmæssige mål på kort og på lang sigt.
- Risiko for, at it-investeringer ikke prioriteres ud fra væsentlighed og risiko, fordi det samlede overblik er mangelfuldt.
- Risiko for, at der bliver sat for meget i gang ift. de ressourcer, der er til rådighed, idet der ikke foreligger et konsolideret og opdateret overblik over kompetencer og ressourcer.
- Risiko for, at der i eksekveringen af it-projekter og -programmer styres på et ufuldstændigt, forældet og forkeert plan- og styringsgrundlag og fremdriftsrapportering.
- Risiko for, at styregrupper og programledelser ikke får truffet de nødvendige beslutninger, der sikrer fremdrift og risikomitigering, så it-projekterne og -programmerne holdes indenfor budget og tidsplan.

It-tilsynet vurderede, at der var forbedringspotentialer i forhold til at modne Skatteministeriets Koncernstrategiske Porteføljeboard for at opnå et samlet, tværgående og prioriteret overblik over ønsker og behov til it-porteføljen, så sammenhæng mellem de forretningsmæssige mål, it-porteføljens tilstand, økonomiske og kompetencemæssige ressourcer i højere grad vil kunne sikres.

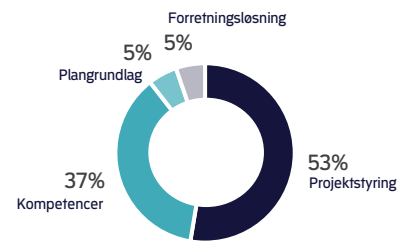
Der var behov for at effektivisere styregrupperne, som skulle tage mere ejerskab, sikre fremdrift og stille krav til styringsgrundlaget. Og der var behov for i højere grad at tildele klare mandater og roller samt at fokusere på kritisk vej og at få truffet de nødvendige beslutninger.

Endelig blev fagstyrelserne anbefalet i højere grad at påtage sig et større ansvar som styregruppeformænd samt et større forretningsmæssigt ansvar for den samlede funktionalitet, fremdrift og økonomi.

Skatteforvaltningen skulle sikre, at styregruppens formandskab og øvrige styregruppemedlemmer blev klædt på til rollen samt at de fik den tilstrækkelige ledelsesmæssige tid og kapacitet til at løse opgaven.

It-tilsynet anbefalede at sætte fokus på, at styregrupperne fik tilstrækkeligt styringsgrundlag og fremdriftsrapportering til at træffe de nødvendige beslutninger, og herunder havde styregrupperne selv et ansvar for at sikre, at styringsgrundlag og fremdriftsrapportering blev forbedret markant, da der ikke i tilstrækkelig grad blev arbejdet med detaljerede milepæle, kritisk vej og de nødvendige beslutninger, som sikrer fremdrift. Særligt kobling mellem fremdrift i scope og forbrug skulle etableres hurtigst muligt.

Dertil var der behov for at indføre et opstartsparathedstjek for fremtidige it-projekter og at gennemføre et tjek af eksisterende it-programmer for at sikre, at de nødvendige ressourcer, kompetencer og erfaringer var til stede.



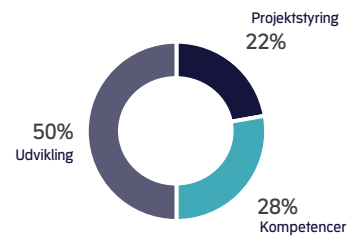
Figur 8: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Sourcing

I november foretog It-filsynet en undersøgelse af Skatteforvaltningens It-sourcing, herunder sourcing og anvendelse af konsulenter, leverandørstyring i forbindelse med udbud og genudbud samt den følgende implementering og håndtering af ydelser i drift.

Undersøgelsen viste, at der var behov for at styrke den strategiske indsats i forhold til sourcing. Der var behov for at få udarbejdet en sourcingstrategi, som indeholder principperne for, hvilke opgaver der ønskes løst internt, og hvilke opgaver der ønskes outsourcet. Der til skulle der etableres en plan for, hvilke opgaver Udviklings- og Forenklingsstyrelsen skal have styrkede kompetencer i samt hvordan samspillet med eksterne leverandører skulle styrkes.

Undersøgelsen viste, at der var behov for at centralisere ansvaret for de større leverandører samt at forbedre og ensarte tilgangen til kommerciel styring af og samarbejdet med leverandørerne. Der til var der i de store it-programmer behov for et større fokus på at målrette anvendelsen af konsulenter i it-udviklingen og for at forpligte leverandørerne til at påtage sig et større leveranceansvar.



Figur 9: Undersøgelsens anbefalinger fordelt på fokusområder

Whistleblowerordning

I begyndelsen af maj fik It-filsynet tillagt kompetencen til at behandle whistleblowersager på it-området fra Skatteministeriets whistleblowerordning.

Siden har It-filsynet modtaget en enkelt indberetning. It-filsynet realitetsbehandlede dog ikke indberetningen, idet vurderingen var, at indberetningen lå uden for It-filsynets kompetence, da den ikke vedrørte alvorlige fejl og uregelmæssigheder på it-området.

Der er ikke modtaget anmodninger om vejledning fra potentielle whistleblowere i 2021.

Forberedende aktiviteter til næste år

It-filsynet har i slutningen af 2021 forberedt undersøgelser på udvalgte områder. Undersøgelserne igangsættes i 2022 ud fra hensyn til den samlede opgaveportefølje i It-filsynet og Skatteforvaltningens behov. Du kan læse mere om de to forberedte undersøgelser nedenfor.

- Gældsområdet

I november gennemførte It-filsynet en indledende afdækning af status og udfordringer på inddrivelsesområdet, herunder dets samspil med opkrævningsområdet, for at tilvejebringe et overblik og den nødvendige viden til brug for en undersøgelse af gældsområdet i 2022.

- One Stop Moms 2

I oktober tog It-filsynet de første skridt til en undersøgelse af projektet til implementering af de nye EU-momsregler (One Stop Moms 2) og bidrog i den forbindelse med rådgivning og sparring til projektet. Der igangsættes en undersøgelse i 2022.

Forventninger til 2022

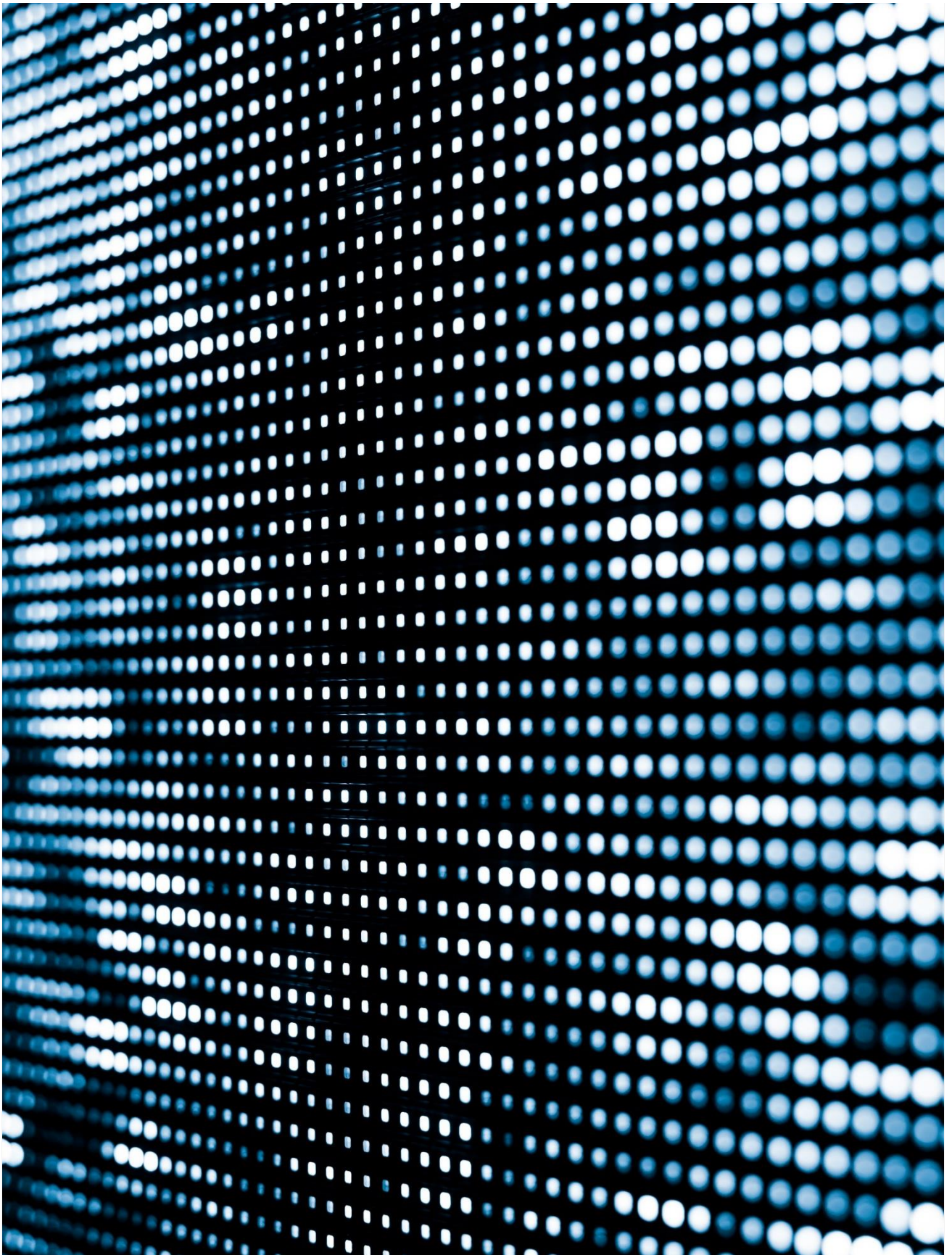
I 2022 planlægger It-tilsynet at følge legacy, ejendoms- og toldområdet og at følge fremdrift på de tværgående emner, sourcing samt governance og organisering, som It-tilsynet undersøgte i 2021.

På ejendomsvurderingsområdet fortsættes undersøgelsen af realismen i estimaterne vedrørende erhverv, skov- og landbrugsejendomme i forhold til tid, økonomi og leverancer.

Ydermere fortsættes undersøgelser på moms- og på gældsområdet.

Igennem året forventes det endvidere, at It-tilsynet vil undersøge to nye tværgående emner, risikostyring og it-sikkerhed. Dertil forventes en række mindre undersøgelser gennemført af emner såsom kompetencer og ledelse, mindre it-projekter, it-drift samt øvrige koncepter til planlægning og styring under hensyn til Skatteforvaltningens behov for bistand og den samlede kapacitet i It-tilsynet.

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 årshjul. Det medfører, at It-tilsynets årshjul for undersøgelser skal anses som dynamisk og en plan, som løbende kan justeres.



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 solutionledelse, 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.

