



## Notat

Hovedcentret  
Strategi og Udvikling  
Projektkontoret

16. september 2008  
J. nr. 08-090216

## Kvartalsrapport vedr. Fase 1 af SKATs systemmodernisering for 2. kvartal 2008

### 1. Indledning

I forbindelse med Finansudvalgets tiltrædelse af Akt 118 af 6. april 2006 gav de følgende påtegning: Udvalget ser med bekymring på fordyrelsen af projektet. For fremover at sikre en hensigtsmæssig økonomisk styring af projektet, vurderes det nødvendigt, at ministeren kvartalsvis frem til projektets afslutning fremsenderstatusrapporter, hvor der redegøres for udviklingen og implementeringen af projektet.

SKAT afgiver hermed kvartalsrapport vedrørende systemmoderniseringens Fase 1 dækkende 2. kvartal af 2008. Første fase af systemmoderniseringen omfatter følgende projekter:

- Modernisering af TastSelv Erhverv via *eService-projektet* med nye faciliteter og mulighed for integration af løsningerne i f.eks. andre portaler og virksomhedernes økonomisystem.
- Modernisering af indsendelsen af virksomhedernes selvangivelse via *erhvervsligningsprojektet*, så selvangivelsen kan indsendes digitalt, ligesom de virksomheder, der skal lignedes, udsøges digitalt frem for via manuel gennemlæsning af regnskabet. Kun virksomheder, der skal lignedes, skal derfor indsende skatteregnskabet.
- Etablering af en ny it-infrastruktur via *ENS-projektet*, der forbedrer kommunikationen mellem systemerne og adgangen til systemerne såvel internt som eksternt.

I kvartalsrapporten gives en status på projekternes forløb i det forgangne kvartal i forhold til tidsplan og leverancer samt en redegørelse for udviklingen i projekternes økonomi og risici. Hertil kommer en udtalelse fra den eksterne følgegruppe, der består af to eksterne medlemmer og et medlem fra Skatteministeriet.

## **2. Status**

### **2.1 Udviklingsprojekterne ENS og eService**

Der blev d. 12. marts 2008 aftalt en ny tidsplan med leverandøren CSC. Leverancen skulle sikre den nødvendige udviklingsplatform til Fase 2.1 i oktober 2008 og idriftsættelse af eService inden årets udgang.

Planen for marts måned blev revideret i juni, da CSC var forsinket med stort set samtlige miljøer og aktiviteter, der leder hen imod den endelige idriftsættelse. Flere af miljøerne var på tre måneder blevet op til seks uger forsinket. CSC angav ressourceproblemer som den primære årsag til den forsinkede leverance. Man havde derudover problemer med at automatisere de installationsprocesser, som er nødvendige for at overholde tidsplanen. CSC erkendte samtidig, at man ikke i en tilfredsstillende grad havde orienteret SKAT om både de interne og udviklingsmæssige udfordringer, som CSC stod overfor. Til trods for det reviderede planarbejde er det igen i august konstateret, at CSC fortsat ikke kan levere indenfor de aftalte tidsperioder. Der er nu iværksat et nyt planarbejde, der skal minimere risikoen for yderligere forsinkelser ved at anvende versionerne på den integrationsudviklingsplatform, der leveres til fase 2.1, og som CSC til trods for de mange forsinkelser, har leveret rettidigt til SKAT i begyndelsen af august. De mange forsinkelser på planen fra 12. marts betyder dog, at det nyt Tast-Selv erhverv først forventes idriftsat i 1. kvartal 2009.

SKAT har på grund af forsinkelser præsenteret CSC for et konventionelt bodskrav på godt 23 mio. kr. (hvoraf godt 5 mio. kr. er modtaget tidligere), svarende til det maksimalt mulige i henhold til kontrakten. Bodden kan jf. kontrakten alene anvendes til timebaserede konsulentytelser hos leverandøren. CSC har erklæret sig uenig i at være i maksimal konventionel bod til trods for de mange forsinkede leverancer. SKAT afklarer i samarbejde med Kammeradvokaten det videre procesforløb.

CSC har endvidere tilkendegivet, at de ikke mener at være i den særlige supplerende bod, som knytter sig til forsinkelser af test. SKAT vil også på dette område afklare det videre procesforløb i samarbejde med Kammeradvokaten. Til den supplerende bod er der ikke knyttet bestemmelser om anvendelsen.

Ø90 (momsangivelser for landbruget) og Spil (spilleafgift fra Danske Spil), som er den første funktion i eService-projektet, ligger klar. Der er tale om en system-til-system løsning, uden brugergrænseflader. På grund af CSCs forsinkede miljøleverance af det fornødne driftsmiljø, som først er leveret i begyndelsen af september 2008, vil der ske en indberetning af moms for en afgrænset testgruppe af landmænd (de 3 måneders forsinkelse i tabellen i afsnit 3). Danske Spil har problemer med at tilgå applikationen, hvilket betyder, at de ikke vil være klar til pilottest sammen med landbruget. SKAT arbejder sammen med Danske Spil og deres rådgivere med en løsning, som forventes klar snarest.

### **2.2 Erhvervsaligningsprojektet**

Erhvervsaligningsprojektet er afsluttet som planlagt 1. oktober 2007.

### 3. Idriftsættelsestidspunkter

I tabellen nedenfor ses de aktuelle datoer for idriftsættelses-milepælene i Fase 1:

Milepæle	Tidsplan jf. akt 118 af 6/4-06	Tidsplan jf. seneste kvartalsrapport	Forsinkelser i forgangne kvartal	Nuværende tidsplan
<i>ENS og eService</i>				
System-til-system løsning - pilot	2. kvartal 2007	2. kvartal 2008	3 måneder	3. kvartal 2008
Nyt TastSelv Erhverv	4. kvartal 2007	4. kvartal 2008	2 måneder	1. kvartal 2009
Fuld integrationsplatform til brug for Fase 2.1	1. kvartal 2008	4. kvartal 2008	-	4. kvartal 2008
<i>Erhvervslicensing</i>				
Version II af udsøgningsværktøj	3. kvartal 2007	3. kvartal 2007	Milepæl nået	3. kvartal 2007

### 4. Økonomi og businesscase

I de efterfølgende afsnit præsenteres den samlede økonomi i Fase 1 på følgende måde:

- 4.1 Det forventede investeringsbudget
- 4.2 De forventede driftsudgifter
- 4.3 Det faktiske forbrug
- 4.4 Den samlede businesscase.

Sammenhængen i afsnittene er, at summen af ”det forventede investeringsbudget” (254 mio. kr. i afsnit 4.1) og ”de forventede driftsudgifter” (38 mio. kr. i afsnit 4.2) svarer overens med udgifterne i projektperioden angivet i ”den samlede businesscase” (292 mio. kr. i afsnit 4.4).

Det skal bemærkes, at økonomi og businesscase ikke er opdateret med planændringerne fra august, da disse er under detailafklaring. Økonomi og Business case viser status ved 2. kvartals afslutning.

#### 4.1 Det forventede investeringsbudget

Mio. kr.	Akt 118 af 6/4-06	Budget, jf. sidste kvartalsrapport	Aktuelt budget	Afvigelse til seneste kvartalsrapport	Afvigelse til aktstykket
It-udviklingsudgifter	156	176	175	-1	19
Konsulenter	33	39	40	1	7
Uddannelse, info. mv.	10	7	7	0	-3
Løn	32	32	32	0	0
<b>I alt</b>	<b>231</b>	<b>254</b>	<b>254</b>	<b>0</b>	<b>23</b>

Årsagen til afvigelsen i forhold til seneste kvartalsrapport er, at der er omdisponeret midler fra udviklingsbudgettet til konsulentbudgettet. Årsagen til stigningen i konsulentbudgettet er, at der på grund af forsinkelserne er behov for konsulenter i en længere periode end oprindeligt forventet. Stigningen i konsulentbudgettet dækkes af en tilsvarende reduktion i udviklingsudgifterne.

#### 4.2 De forventede driftsudgifter

Fase 1 har afholdt de forventede udgifter på i alt 38 mio. kr. til drift i den budgetterede projektperiode, som gik frem til og med oktober 2007.

#### 4.3 Det faktiske forbrug

Mio. kr.	Forbrug 2004-2007	Forbrug 2008	Budget 2008	Restbudget 2008
It-udviklingsudgifter	88	5	79	74
Konsulenter	32	3	8	5
Uddannelse, info. mv.	5	1	2	1
Løn	23	4	7	3
<b>I alt</b>	<b>147<sup>1)</sup></b>	<b>13</b>	<b>96</b>	<b>83</b>
Drift i projektperioden	38	-	-	-
<b>Samlet budget</b>	<b>185</b>	<b>13</b>	<b>96</b>	<b>83</b>

1) På grund af afrundinger er der en difference på 1 mio. kr. i forhold til summen af tallene ovenfor

Budget for 2008 er korrigeret med den i afsnit 4.1 beskrevne omdisponering. Derudover er budget for IT-udviklingsudgifter for 2008 8 mio. kr. mindre end i rapporten for 1. kvartal 2008 som følge af en opdatering af budgettet med yderligere detaljer om forsinkelserne i milepælsplanen. Udgiften er udskudt til 2009, og der er således ikke tale om en besparelse. Det skyldes, at projekternes betalingsplan ikke kun hænger sammen med idriftsættelsestidspunkterne, idet projekterne ofte har aktiviteter efter tidspunktet for idriftsættelsen. For eksempel garantiperioder, håndtering af ændringsønsker og uddannelsesbehov, som først kan sættes i værk efter idriftsættelsestidspunktet.

#### 4.4 Den samlede businesscase

Mio. kr.	2004/05	2006	2007	2008	2009	I alt
Udgifter i projektperioden <sup>1</sup>	49	46	90	96	11	292
Forudsatte besparelser	0	-7	-92	-145	-145	-389
Samlet effekt	49	39	-2	-49	-134	-97
<b>Akkumuleret cash flow</b>	49	88	86	37	-97	

<sup>1</sup>) I de samlede udgifter indgår der ikke driftsomkostninger efter udløbet af projektperioden pr. 31. oktober 2007. Disse omkostninger indbudgetteres i SKATs ordinære driftsbudget.

De under 4.1 og 4.2 beskrevne ændringer i udgifterne er indarbejdet i businesscasen.

Besparelserne knyttet til Fase 1 vil kun i meget ringe grad blive påvirket af forsinkelsen, idet den langt overvejende andel af besparelserne i Fase 1 realiseres af Erhvervslygningsprojektet, der er afsluttet. Besparelserne i businesscasen vil således ikke påvirkes af de ændringer, der sker i tidsplanen for ENS og eService projekterne.

#### 5. Risici

I det følgende gennemgås de væsentligste risici ved gennemførelsen af systemmoderniseringens Fase 1, som knytter sig til følgende faktorer:

- Økonomi
- Organisation
- Teknisk løsning
- Leverandør
- Interessenter.

##### 5.1 Økonomi

De væsentligste økonomiske risici knytter sig til fire faktorer:

- Nødvendige ændringer i projekterne som følge af ny lovgivning og arbejdsgange
- Projekterne har en lang løbetid, hvorfor den forretningsmæssige og teknologiske udvikling kan medføre, at ændringer i projekterne kan være hensigtsmæssige
- Projektmaterialer er omfattende og komplekst, hvorfor der løbende kan vise sig uhensigtsmæssigheder i kontraktgrundlaget.
- Øgede udgifter til f.eks. regressionstests ved implementering af nødvendige rettelser inden systemerne er leveret til drift.

For at minimere de økonomiske risici har projekterne og forretningsorganisationen omkring projekterne stor fokus på at begrænse ændringer i projekterne til det absolut nødvendige og det, der kan bæres af selvstændige businesscases. Der vil fortsat være fokus på hurtig afklaring af problemer med henblik på at reducere udgifter. Jo tættere projekterne kommer på en implementeringsfase jo større vil udgifterne til evt. rettelser blive, da der til en vis grad vil skulle ske regressionstests. Det vil derfor ofte være økonomisk

fordelagtigt, at skyde eventuelle opdateringer eller rettelser af systemerne til disse er leveret i drift.

Risici relateret til de ovennævnte fire risikofaktorer stiger som følge af forsinkelserne i Fase 1.

## **5.2 Organisation**

Den væsentligste organisatoriske risiko knytter sig til projektmateriallets omfang og kompleksitet, der medfører, at det er tidskrævende at indføre nye ressourcer i projekterne. Det betyder, at der vil være en risiko for tab af viden og dermed tid, hvis nøglepersoner forlader projekterne. For at minimere sårbarheden ved tab af nøglepersoner fokuserer projektorganisationen på at dele viden på flere personer.

Der inddrages desuden medarbejderressourcer fra andre dele af SKAT til at bistå med de testopgaver som udestår. Deres forretningsmæssige viden sikrer en forbedret forståelse af systemerne til gavn for den generelle implementering og deres deltagelse erstatter de personaleressourcer, som Fase 1 mister løbende hen imod afslutningen af forløbet.

Tilsvarende er der en risiko for tab af nøglepersoner hos leverandøren med begrænset mulighed for genbesættelse grundet den generelle efterspørgsel på visse kompetencer indenfor IT-området. SKAT er meget opmærksom på denne problemstilling og fokuserer derfor indgående på dette forhold overfor leverandøren.

## **5.3 Teknisk løsning**

Da der ikke er gennemført tilsvarende projekter indenfor det offentlige i Danmark, knytter der sig en klar risiko til den tekniske løsning. Den tekniske risiko søges minimeret ved at gennemføre tekniske afprøvninger med henblik på tidlig identifikation af eventuelle problemområder. Leverandøren har desuden tilknyttet flere nøglemedarbejdere, der har arbejdet med tilsvarende projekter i udlandet.

Der har vist sig særlige udfordringer vedrørende automatisk installation af nye versioner af applikationerne på nye miljøer. Det er en forudsætning for at overholde tidsplanen, at leverandøren formår at kunne automatisere sine processer. En manglende automatiseret proces kan desuden medføre en forringelse af den fremtidige løsning. Leverandøren arbejder målrettet på at kunne opfylde kontraktens krav om automatisk installation og afrapporterer løbende forbedringer til SKAT.

## **5.4 Leverandør og interessenter**

Systemmoderniseringens Fase 2.1 og leverancerne derfra til IBM har vist sig at påvirke Fase 1s muligheder for prioriteringer væsentligt. Risikoen søges minimeret ved at adskille leverancerne i et vist omfang, således at der ikke opstår konflikt mellem ønsket om hurtige leverancer til Fase 2.1 til udviklingsbrug, og kvaliteten på slutleverancer til eService og ENS-projektet.

Der er stor sandsynlighed for, at uenigheden om både konventionel og supplerende bod skal afgøres af en uvildig instans, parallelt med at CSC skal levere både ENS og eService til drift.

CSC har oplyst, at de har fundet det nødvendigt at stramme op på deres kontraktstyring, set i lyset af, at CSC angiveligt har tabt meget store millionbeløb på kontrakten med SKAT og at CSC Danmark A/S koncernen for andet år i træk vil have et negativt resultat. Der må på den baggrund identificeres en risiko for, at CSCs fokus primært vil være på tabsbegrænsning.

## **6. Udtalelse fra ekstern følgegruppe**

Følgegruppen bemærker, at den stærke fokus på leverancen til fase 2.1 den 1. oktober 2008 har betydet, at SKAT nu har modtaget den nødvendige integrationsplatform, og at alt tyder på at der kan foretages en rettidig leverance i ordentlig kvalitet til fase 2.1. Det meget betydelige pres leverandøren er under både fra SKAT og internt økonomisk gør, at følgegruppen ikke vil udelukke yderligere forsinkelser. De leverancer med de største afhængigheder til besparelspotentialet, ser dog nu ud til at være på plads.