



Afgjort den 29. marts 2012

Tidligere fortroligt aktstykke I af 21. marts 2012. Fortroligheden er ophævet ved ministerens skrivelse af 25. september 2015.

## 166

**Skatteministeriet.** København, den 21. marts 2012.

- a. Skatteministeriet anmoder hermed om Finansudvalgets tilslutning til fortsættelse af udviklingen af fase 2 af Skatteministeriets Systemmodernisering indtil begyndelsen af juni 2012, hvor det vil kunne vurderes, hvorvidt de eksterne leverandører vil være i stand til at levere de forventede it-systemer i en acceptabel kvalitet indenfor en overskuelig tidshorisont og et revideret, fast budget.

I forlængelse heraf anmodes om tilslutning til afholdelse af merudgifter i forhold til Akt 9 25/6 2009 på 75,1 mio. kr.

Udgiften afholdes inden for rammerne af den bevilling til § 09.11.01. Koncerncentret, der på Finansloven for 2012 er opført på 1.844,2 mio. kr.

Den samlede udviklingsudgift for Systemmoderniseringens fase 2 blev i Akt 9 25/6 2009 oplyst til at være 704,6 mio. kr. (2012-pl).

Eksistensen af nærværende aktstykke er offentlig, mens indholdet af aktstykket er fortroligt af hensyn til statens forhandlingsposition i forhold til eksterne leverandører. Fortroligheden vil blive ophævet, når fase 2 af Skatteministeriets Systemmodernisering er tilendebragt.

- b. Fase 2 af Skatteministeriets Systemmodernisering består af de tre it-systemer Digitalt Motorregister (DMR), Én Skattekonto (EKKO) samt Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI). De tre systemer bygger delvist på en fælles debitor-motor-komponent (DMO), som skal udvikles af CSC.

I Akt 9 25/6 2009 blev det forudsat, at Systemmoderniseringens fase 2 ville blive idriftsat i etaper i løbet af perioden fra første kvartal 2010 til andet kvartal 2012.

CSC har ikke leveret DMO'en til tiden, hvilket har medvirket til at forsinke og fordyre hele systemmoderniseringsfasen betydeligt.

Efter at det blev konstateret, at CSC ikke ville være i stand til at levere den forventede løsning til tiden, blev der igangsat udvikling af en midlertidig, alternativ opkrævningsløsning, således at DMR

vil kunne idriftsættes i juni 2012. Det er fortsat min forventning, at denne idriftsættelsesdato vil kunne overholdes.

Indtil den fulde DMO og DMI er færdigudviklet kan EKKO og EFI imidlertid ikke idriftsættes. Udvikling af en midlertidig, alternativ opkrævningsløsning til EKKO og EFI – svarende til den midlertidige løsning til DMR – vurderes ikke realistisk for nærværende.

Den 20. december 2011 meddelte jeg Finansudvalget, at jeg så tidligt som muligt i første kvartal 2012 ville forelægge nyt aktstykke for Systemmoderniseringens fase 2 under Skatteministeriet.

Jeg orienterede også Finansudvalget om, at jeg igangsatte et review af forudsætninger og rammer for Skatteministeriets it-udviklingsprojekter med det fokus at forbedre ministeriets performance og nedbringe risikoen for fremtidige forsinkelser. Derudover skulle reviewet bidrage til reviderede tidsplaner for alle større it-udviklingsprojekter i Skatteministeriet, samt reviderede budgetvurderinger.

Jeg orienterede endvidere Finansudvalget om, at samarbejdet med CSC fortsatte i en 3 måneders prøveperiode med en udvidet og forlænget mulighed for, at Skatteministeriet kunne udtræde af samarbejdet. I forlængelse heraf blev der indgået en særlig tillægskontrakt med CSC, der løber til projektets afslutning, hvori CSCs øverste ledelse garanterer, at de nødvendige kompetencer stilles til rådighed for EKKO-projektet og at eksterne review-aktiviteter (SIG) fortsættes ugentligt. Endelig ville CSC offentligt erkende deres skyld i forsinkelsen. Prøveperioden udløber den 22. marts 2012. Status for den særlige tillægskontrakt er, at CSC i perioden har mødt deadlines og leveret i en kvalitet, der betyder, at der ikke har været grundlag for at udtræde af kontrakten.

Endelig orienterede jeg Finansudvalget om, at Systemmoderniseringens fase 2 var forsinket, og at EFI og EKKO tidligst ville kunne iværksættes primo 2013, og at dette ville indebære væsentlige merudgifter.

Systemmoderniseringens fase 2 er et stort og komplekst projektprogram. Det er nødvendigt at gennemføre grundige analyser og vurderinger, før der foreligger et fuldt og konsolideret beslutningsgrundlag, der kan danne grundlag for at træffe de rigtige beslutninger om projekternes fremtid. Det tager tid at opnå tilstrækkelig sikkerhed for konklusionerne hos de eksterne eksperter og hos leverandørerne.

I det følgende vil jeg redegøre for status på arbejdet med at sammenstille projektplanerne fra leverandørerne, resultaterne af reviewet, den akkumulerede viden fra de ugentlige kvalitetsanalyser af CSC programmet, der pågår, samt de forventede, fremadrettede aktiviteter.

### **De nye projektplaner fra leverandørerne**

I løbet af januar og februar 2012 har leverandørerne leveret nye tidsplaner, der viser, at hoveddelen af udviklingen på projekterne forventes afsluttet i løbet de næste tre måneder. På nuværende tidspunkt er 75 % af EFI udviklingen på plads, mens gennemsnittet på EKKO er på 80 %, og DMR er på 97 %. Tidsplanerne fra leverandørernes viser imidlertid også, at EFI og EKKO tidligst kan forventes idriftsat i maj 2013. Tiden frem til idriftsættelse skal dermed for størstedelens vedkommende bruges til test, konvertering og pilot. En sådan forsinkelse vurderes på det foreliggende grundlag isoleret betragtet at indebære merudgifter til projektet på skønsmæssigt i alt ca. 270 mio. kr. (opgjort udgiftsbaseret). Hertil kommer udgifter som følge af, at effektiviseringerne vil blive realiseret senere end forudsat som følge af forsinkelsen

### **Det eksterne review af Skatteministeriets it-udviklingsprojekter**

PA Consulting har gennemført et review af it-udviklingsorganisationen i Skatteministeriet. Analysen har to dele. Første del omhandler fase 2-projekterne og anden del de øvrige projekter samt konsekvenser af analysen for Skatteministeriets it-strategi.

Reviewet af fase 2-projekterne har fokuseret på EKKO og EFI, da PA hurtigt konstaterede, at DMR med beslutningen om en alternativ debitormotor-understøttelse ”*med overvejende sandsynlighed kan idriftsættes i forsommeren 2012.*”

PA vurderer, at leverandørernes tidsplaner er for optimistiske, og at Systemmoderniseringens fase 2 for både EFI og EKKO formentlig tidligst kan idriftsættes i 3. eller 4. kvartal 2013. I givet fald forsinkes idriftsættelsen af EFI og EKKO med 18-36 måneder i forhold til den i Akt 9 af 25/6 2009 forudsatte trinvis idriftsættelse. En sådan forsinkelse vurderes på det foreliggende grundlag isoleret betragtet at indebære merudgifter til projektet på skønsmæssigt i alt ca. 350 mio. kr. (opgjort udgiftsbaseret). Hertil kommer udgifter som følge af, at de indbudgetterede effektiviseringer som følge af idriftsættelse af EFI og EKKO vil blive realiseret senere end forudsat som følge af forsinkelsen.

Det er PA's foreløbige vurdering, at Skatteministeriet bør færdiggøre systemerne. PA anfører dog, at deres konklusioner ”*bygger på en antagelse om, at KMD og CSC - sammen med underleverandørerne - har det nødvendige overblik og de tilstrækkelige ressourcer til at færdiggøre systemerne*”.

PA anbefaler, at der gennemføres en række organisatoriske tiltag i Skatteministeriet til sikring af projektfremdriften i fase 2.

I slutningen af april måned 2012 leverer CSC debitormotor-understøttelsen til EFI til test. Samtidig leverer KMD/Cap Gemini den første del af EFI til test. Det kan derfor på det tidspunkt konstateres, om leverandørerne har leveret. Endvidere igangsættes den første større gennemgående test af EFI, og Skatteministeriet vil derfor medio maj have indikationer af leverancernes kvalitet.

### **Kvalitetsanalyserne af programmet**

Siden januar 2012 har den hollandske virksomhed Software Improvement Group (SIG) fulgt CSCs fremdrift på kode-niveau. SIG's involvering planlægges fastholdt indtil projektets afslutning. Det kan i følge SIG ikke betale sig, hverken at starte forfra på udviklingen eller søge at løfte kvaliteten af det allerede udførte arbejde, da koden er af gennemsnitlig og dermed fuldt anvendelig kvalitet. Det er for nyligt aftalt med KMD at overvåge koden på EFI-projektet på tilsvarende måde.

### **Påvirkning af projekternes business case**

Gennemføres projekterne med en idriftsættelse i enten maj 2013 eller i fjerde kvartal 2013, er det som nævnt ovenfor nødvendigt at foretage en betydelig samlet investering i EFI, EKKO og DMR ud over den i Akt 9 af 25/6 2009 forudsatte projektøkonomi. Såfremt systemerne udvikles med fuld funktionalitet og inden for rammerne af en fornyet tidsplan og et fornyet budget, vurderes systemerne imidlertid fortsat at kunne resultere i en årlig effektiviseringsgevinst, når de er fuldt indfasede. Samlet set vil der således fortsat være tale om en positiv business case, hvor investeringen – givet at en ny tidsplan og et nyt budget overholdes – vil kunne være tjent ind ca. i 2017 – 3 år senere end det var forudsat i Akt 9 25/6 2009.

Forsinkelsen vurderes dog som nævnt ovenfor at medføre en fordyrelse af udviklingsudgifterne på i størrelsesordenen ca. 50 pct. samt tab som følge af forsinkede effektiviseringer.

### **Aktiviteter i den næste to måneders periode**

Som det fremgår af ovenstående, er analysen af den rigtige vej fremad for systemmoderniseringens fase 2 overordentlig kompleks.

Over de næste to måneder vil der parallelt være følgende hovedspor:

- De kontraktlige følger af forsinkelsen, som kompliceres af de gensidige afhængigheder, systemerne imellem, skal kortlægges.
- I slutningen af april 2012 vil leverandørerne levere to større delleverancer. Skatteministeriet vil på baggrund af heraf have indikationer af kvaliteten af det leverede.

- Den organisering af Systemmoderniseringens fase 2, som PA har foreslået, vil kunne være implementeret, og de første resultater heraf have vist sig.
- På den baggrund kan der forberedes yderligere konkrete tiltag med henblik på styrket projekt- og leverandørstyring mv.
- Kammeradvokaten kan udarbejde en juridisk vurdering af Skatteministeriets retstilstand i tilfælde af, at det besluttes at stoppe projekterne
- Projektplaner, risici, tidsplaner og udgiftsskøn kvalificeres og konsolideres

På baggrund af ovenstående ansøges om bevilling til at fortsætte udviklingen de næste tre måneder. Med forelæggelsen af nyt aktstykke senest i starten af juni måned 2012 vil et sikrere beslutningsgrundlag for færdiggørelsen af Fase 2 være tilvejebragt.

De kontraktuelle muligheder og bindinger fra nu og frem til starten af juni 2012 vurderes overordnet at være uændret. Skatteministeriet vil frem til starten af juni 2012 sikre størst mulig fremdrift indenfor rammerne af Akt 9 25/6 2009 og dette aktstykke.

### Økonomi

Den midlertidige forlængelse af udviklingen af fase 2 af Skatteministeriets systemmodernisering skønnes at medføre merudgifter i forhold til den udviklingsudgift, der blev beskrevet i Akt 9 25/6 2009, på 75,1 mio. kr.

### Specifikation af udgifter i 2012

§ 09.11.01.	Koncerncentret		
	10.	Almindelig virksomhed	
		Udgift	
		18.	Lønninger og personale 57,4 mio. kr.
		22.	Andre ordinære driftsomkostninger 17,7 mio. kr.

Udgiften afholdes inden for rammerne af den bevilling til § 09.11.01. Koncerncentret, der på Finansloven for 2012 er opført på 1.844,2 mio. kr.

Det ovenfor anførte skøn for de samlede merudgifter til projektet på i alt i størrelsesordenen 270-350 mio. kr. vil blive kvalificeret og konsolideret frem mod forelæggelse af nyt aktstykke.

- c. Aktstykket forelægges som opfølgning på mit brev af 20. december 2011.
- e. Under henvisning til ovenstående anmodes om tilslutning til, at Skatteministeriet kan fortsætte arbejdet med Systemmoderniseringens fase 2, indtil der foreligger et endeligt resultat af analysen, og et nyt aktstykke kan præsenteres for Finansudvalget senest i starten af juni måned 2012.

f. Finansministeriets tilslutning foreligger.

*København, den 21. marts 2012*

THOR MÖGER PEDERSEN

/ Jens Madsen

Til Finansudvalget.

Tiltrådt af Finansudvalget den 29-03-2012