



SKATTEMINISTERIET

j.nr. 06-015427

Til

Folketingets Finansudvalg

Hermed sendes svar på spørgsmål nr. 1 - 6 ad aktstykke 118.

Kristian Jensen

/Tina R. Olsen

Spørgsmål 1 ad aktstykke 118:

"Ministeren bedes forklare, hvordan der kan fremkomme en overskridelse på henholdsvis 65 mio. kr. og 26 mio. kr., når der er etableret "en professionel projektorganisation i SKAT", og der er anvendt "åbne standarder og velafprøvede standardprojekter"."

Svar:

En væsentlig del af at etablere en professionel projektorganisation er indførelsen af en projektmodel til styring af projekter. SKATs projektmodel er udarbejdet efter best practice inspireret af den engelske PRINCE2 model. I projektmodellen lægges vægt på, at der udarbejdes en business case som væsentligt grundlag for beslutningen af et projekt, ligesom der løbende følges op på business casen ved faseovergange i et projekt (idé, modning, analyse, aftale og udvikling). På den måde tages der løbende stilling til, om projektet skal fortsætte fra det indledende grovestimat over justeret grovestimat og detaljeret estimat indtil et egentligt budget kan udarbejdes på grundlag af indkomne tilbud. Jo flere faser et projekt gennemløber, jo mere detaljeret vil kravspecifikationen blive, og dermed vil estimaterne løbende blive mere præcise.

Anvendelsen af modellen betyder, at den samlede viden om projektet øges løbende, hvilket kan betyde, at udgifterne vil stige, da det netop bliver klarlagt, at der er en række områder, hvor skønnet i de indledende overvejelser over den forventede ressourceindsats har været undervurderet eller helt udeladt. Dette er også tilfældet i nærværende projekt.

Alternativet er, at man i de tidlige estimater indregner risiko-puljer, der skal dække over de områder, som man ikke har kendskab til tidligt i forløbet. Dette har SKAT valgt ikke at gøre, bl.a. ud fra en betragtning om, at der er en generel tendens til at budgetterede udgifter faktisk bliver forbrugt. SKAT har derfor valgt at følge en stram budgetteringsproces.

Jeg vil i øvrigt gerne understrege, at den øgede udgift på 91 mio. kr. fra den seneste forelæggelse for Finansudvalget i Akt 211 af 1. september 2005 til nærværende forelæggelse alene skyldes, at it-udvikling og -drift nu er markedstestet gennem et udbud. Der er således ikke tale om en regnefejl, men at det oprindelige skøn over it-udvikling og -drift har været for lavt.

Vedrørende systemmoderniseringens fase I er der tale om, at projekterne har bevæget sig igennem projektmodellens faser. Der er således tidligere udarbejdet estimater, efterhånden som projekterne er blevet modnet og analyseret. Estimatet i idéfasen er udarbejdet i samarbejde med konsulentfirmaet Gartner, mens estimaterne i modnings- og analysefaserne er udarbejdet i samarbejde med konsu-

lentfirmaerne Deloitte og Devoteam. Projekterne er nu gået ind i aftalefasen, idet der foreligger et budget baseret på tilbud fra leverandører.

Det er derfor centralt at gøre sig klart, at et projekt ved overgangen fra én fase til en anden skal vurderes nøje. Det er på disse tidspunkter, man skal beslutte sig for, om man stadig mener, at projektet samlet set er fornuftigt – bl.a. udtrykt ved business casen – eller om man ønsker at stoppe projektet.

En sådan vurdering skal foretages af systemmoderniseringens fase I nu. Det er fortsat muligt at sige nej til projektet, idet alene de omkostninger, der har været anvendt til at frembringe udbudsmaterialet og gennemføre udbudsforretningen, i givet fald vil være tabt.

Det skal dog erindres, at der fortsat er en positiv business case for systemmoderniseringens fase I, idet projektet vil være rentabelt over en 5-årig periode, hvorefter der vil være årlige besparelser på 145 mio. kr. og besparelserne hænger naturligvis sammen med gennemførelsen af systemmoderniseringens fase I. Et senere stop af projektet vil derimod medføre, at udgifter betalt til leverandøren kan gå tabt.

Den eksterne følgegruppe, der blev nedsat i forbindelse med projektets igangsættelse ved akt 157 i juni 2004, finder, at SKATs projektstyring har været tilfredsstillende. For så vidt angår estimeringen af projektet har SKAT fulgt den indførte projektmodel, ligesom eksterne konsulenter har været involveret. Uanset dette vil det altid være vanskeligt præcist at estimere et projekt af denne størrelse og kompleksitet i de indledende faser før analysefasen.

Med hensyn til brugen af åbne standarder påvirker dette ikke nødvendigvis prisen i positiv retning. Åbne standarder anvendes alene for at gøre det lettere for andre at kommunikere med SKATs systemer.

Endelig kan velafprøvede standardprodukter påvirke prisen positivt. Man skal dog holde sig for øje, at projekterne i systemmoderniseringens fase I kun i et vist omfang baserer sig på standardprodukter, idet f.eks. TastSelv Erhverv ikke kan indkøbes som et standardprodukt.

