

SKATTEMINISTERIET
Hovedcentret

30. marts 2006

**Talepapir til
brug ved besvarelse af samrådet i Fi-
nansudvalget den
30. marts 2006 om spørgsmål A, jf. ud-
valgets skrivelse af 22. marts 2006**

Samrådsspørgsmål A:

”Ministeren bedes redegøre for de nærmere omstændigheder, der fører til, at man i forhold til akt 211 af 1. september 2005 nu vurderer, at systemmoderniseringen andrager estimerede udgifter for 268 mio. kr., og dermed omfatter en merudgift på 91 mio. kr.”

Svar på samrådsspørgsmål A:

SKAT trænger til at få moderniseret sine IT-systemer. Det har været et ønske for SKAT siden slutningen af 90'erne, og det har været diskuteret længe og analyseret meget, hvordan man skulle gribe denne opgave an. Det er derfor jeg med tilfredshed kan konstatere, at SKAT nu er kommet så langt, at ønsket er kommet tættere på at blive til virkelighed, idet SKAT nu er klar til at indgå kontrakt om fase 1 af systemmoderniseringen.

Samrådet i dag giver mig derfor lejlighed til at understrege vigtigheden af systemmoderniseringen, gennemgå det samlede moderniseringsprojekt samt redegøre for den projektstyring SKAT har gennemført hidtil.

Hvorfor er systemmoderniseringen vigtig?

SKAT har siden 70'erne i større og større grad brugt IT til at løse skatteopgaven med stor succes. Brugen af IT har medført en markant effektivisering af skatteopgaven, lige-

som borgere og virksomheder via først fortrykte selvangivelser og senere via TastSelv har fået bedre service.

Dele af systemerne stammer imidlertid tilbage fra 70'erne, og måden systemerne i dag hænger sammen på, umuliggør konkurrence på mange af IT-opgaverne, og udgør en teknisk risiko. Samtidigt står SKAT overfor store forandringer i den måde, de skal løse deres opgave på. Senest har Folketinget således gennemført en fusion på skatte- og inddrivelsesområdet, og regeringen ønsker generelt, at der skal gives stadig bedre service til borgere og virksomheder.

Kombinationen af manglende konkurrence, den tekniske risiko og de massive forandringer gør, at der er brug for en samlet modernisering. Skal SKAT sikre konkurrence om IT-opgaverne, reducere den tekniske risiko samt løse opgaven mere effektivt og med bedre service, må der investere-

res i ny IT, og fase 1 er med et budget på 268 mio. kr. første skridt i den retning.

Og senere vil fase 2 og 3 komme til, sådan at der frem til 2011 groft estimeret vil blive investeret godt 1 mia. kr. i ny IT.

Til gengæld vil skatteadministrationen blive effektiviseret med et beløb i størrelsesordenen 700 mio. kr., men dette vel at mærke årligt, ligesom borgere og virksomheder årligt vil opleve administrative lettelser i samme størrelsesorden.

Men det er selvfølgelig ikke uden risiko at gennemføre en så stor forandring. Til gengæld er det helt nødvendigt, hvis vi vil have en mere moderne og effektiv skatteforvaltning i Danmark.

Alene det, at skulle ændre hele systemet uden at det går ud over skatteopkrævningen mens vi gør det, er en kæmpe udfordring. Det svarer lidt til at skifte begge motorer på en jumbojet – i luften og uden at tabe højde.

Projektorganisation og projektmodel

For at minimere risiciene var det en betingelse for at igangsætte moderniseringen i SKAT, at man satte fokus på gennemførelse af projekter i SKATs organisation.

Der er derfor etableret en selvstændig projektorganisation i SKAT for at sikre, at de fornødne kompetencer er til stede til at gennemføre systemmoderniseringen.

For at sikre fokus på leverandørstyring og it-arkitektur er disse opgaver taget ud af linjeorganisationen og i stedet placeret i selvstændige enheder.

Som noget af det første udarbejdede den nye projektorganisation en projektmodel til styring af projekter. Projektmodellen er udarbejdet med inspiration fra andre offentlige og private virksomheder, der har haft succes med projektstyring.

I projektmodellen deles projekter op i faser: idé, modning, analyse, aftale, udvikling, implementering og målopfølgning. Modellen lægger vægt på, at der helt fra starten udarbejdes en business case, der er et væsentligt grundlag for at beslutte, om et projekt skal fortsætte. Ved hver faseovergang i projektet skal der følges op på business casen, så der løbende tages stilling til, om projektet samlet set stadig er fornuftigt, eller om man ønsker at stoppe projektet.

Helt centralt for en business case er, at der foretages en økonomisk vurdering af projektets omkostninger og besparelsespotentialer. I de indledende idé- og modningsfaser vil

der være tale om grovestimater, idet vurderingerne endnu foretages på et overordnet niveau. I analysefasen udarbejdes et mere detaljeret estimat, efterhånden som projektets krav specificeres i dybden. Først i aftalefasen vil det være muligt at udarbejde et egentligt budget, idet der først her modtages tilbud fra mulige leverandører.

Det er klart, at jo tættere processen er på et egentligt budget, jo mere præcis vil prisen være.

Fase 1 estimatet

Fase 1 har fulgt projektmodellen nøje; I maj 2004 blev Finansudvalget forelagt et grovestimat; i september 2005 et justeret grovestimat og nu i marts 2006 et egentligt budget for fase 1 udarbejdet på grundlag af tilbud fra en leverandør.

Ændringen i estimatet fra september 2005 til marts 2006 skyldes, at SKAT har gennemført en udbudsforretning for fase 1. Der er indgået en rammeaftale med 3 leverandører, som alle har modtaget udbudsmaterialet. På baggrund af de indkomne tilbud vil SKAT vælge den leverandør, som samlet set vurderes at have givet det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Det er SKATs vurdering, at den gennemførte udbudsforretning har sikret, at de indkomne tilbud må anses for at være udtryk for markedsprisen.

Valg af leverandør har medført, at SKAT har kunnet udarbejde et egentligt budget baseret på leverandørens tilbud. Det er dette budget, som nu er blevet forelagt Finansudvalget i akt 118. Budgettet viser en samlet pris for fase 1 på 268 mio. kr., hvilket er en stigning på 91 mio. kr. i forhold til akt 211.

Stigningen skyldes, at markedsprisen på it-udvikling og drift har vist sig at være højere end estimeret i akt 211.

Udgiften til de afledte omkostninger i SKAT fastholdes derimod på samme niveau som i akt 211.

Man kan selvfølgelig spørge, om SKAT ikke burde have estimeret udgifterne mere præcist tidligere. Til det er blot at sige, at:

- der er tale om et meget komplekst IT-projekt, hvorfor der ikke er projekter, man umiddelbart kan sammenligne med, og
- SKAT har sammen med Finansministeriet inddraget flere af de bedste konsulenter på området til at bistå med estimeringen

Til gengæld er det stadig en god forretning at gennemføre fase 1. Den seneste business case, som også er medtaget i akt 118, viser nemlig, at investeringen vil være tjent hjem i

løbet af 5 år, og når fasen er gennemført, vil der være årlige besparelser på 145 mio. kr.

Det er derfor mit indtryk, at projektstyringen af fase 1 i SKAT har været tilfredsstillende, hvilket også bekræftes af den følgegruppe, der løbende følger op på projektet.

Det er derfor nu, at Finansudvalget skal beslutte, om der skal bevilliges 268 mio. kr. til udvikling og implementering af systemmoderniseringens fase 1. Hvis pengene ikke bevilliges, vil alene omkostningerne til at udarbejde udbudsmateriale og gennemføre udbudsforretningen være tabt, da der som bekendt endnu ikke er indgået en aftale med en leverandør.

Men det er klart, at hvis fase 1 stoppes, så opnår SKAT ikke effekterne af fasen. Og det vil desuden betyde, at sy-

stemmoderniseringens fase 2 og 3 stoppes, da disse faser bygger videre på de systemer, der etableres i fase 1.

Fase 2 & 3

Til fase 2 og 3 vil jeg først og fremmest sige, at projekterne endnu ikke er så langt fremme, at de skal forelægges Finansudvalget.

Fase 2 vil blive forelagt inden sommerferien, idet jeg i går har fremsat lovforslag, der skal gøre det muligt at etablere en skattekonto for virksomheder, og forbedre den centrale inddrivelse, som er det centrale indhold i fase 2.

I lovforslagene er der redegjort for SKATs nuværende justerede grovestimat for fasen, som er i alt 313 mio. kr. I estimatet er der indregnet afledte udgifter, men ikke udgifter til de interne medarbejdere, der skal gennemføre projektet.

For fase 2 har jeg i lovforslagene fra i går endvidere oplyst, at denne fase forventes at give en årlig besparelse på ca. 185 mio. kr.

Fase 3, som skal modernisere personområdet, er ikke så fremskreden som fase 2, men et beløb på 245 mio. kr. er foreløbigt indbudgetteret på Finansloven til at afholde it-udviklingsudgifterne for denne fase. Hertil kommer, at SKAT har grovestimeret de afledte udgifter til at være 180 mio. kr.

De nuværende estimer for såvel udgifter som besparelser ligger noget over de oprindelige interne estimer, der lå til grund for beslutningen om at igangsætte moderniseringen.

Ikke overraskende har fase 2 og 3 været igennem nogenlunde samme forløb som for fase 1. Der har således været

anvendt den samme metode til at estimere udgifter og tidsplaner, og de svagheder, der er blevet identificeret via fase 1, har SKAT rettet op på i forhold til fase 2 & 3.

Der er således for fase 2 og 3 nu estimeret afledte udgifter, ligesom SKAT har forsøgt at tage højde for det højere prisniveau på markedet.

Derudover er der sket markante ændringer i indholdet af fase 2 & 3. Fase 2, der skal modernisere opkrævningen og inddrivelsen, skal således nu tage højde for, at det ikke bare er virksomhedsskatterestancer, der skal opkræves, men restancer fra hele det offentlige. Tilsvarende skal fase 3, der vedrører personområdet, nu implementeres i en fusioneret organisation, hvor helt andre muligheder viser sig, end hvad der var forudsat før fusionen.

Det betyder, at de seneste estimater nu peger på en samlet udgift på ca. 1 mia. kr. til hele systemmoderniseringen inklusiv afledte udgifter og inklusiv et højere prisniveau på markedet.

Til gengæld er der fortsat en rigtig god business case forbundet med at gennemføre hele moderniseringen, ikke mindst fordi fusionen har gjort, at de optimale betingelser nu er til stede til at gennemføre faserne.