

Tekst 9: Narciso Cerpa og June M. Verner. „Why did your project fail?“ *Communications of the ACM*, bd. 52, nr. 12 (dec. 2009), s. 130–134. DOI: 10.1145/1610252.1610286.

Narciso Cerpa og June M. Verner. „Why did your project fail?“ *Communications of the ACM*, bd. 52, nr. 12 (dec. 2009), s. 130–134. DOI: 10.1145/1610252.1610286



**DET KGL.
BIBLIOTEK**
Royal Danish Library

<http://ep.fjernadgang.kb.dk/login?url=http://dx.doi.org/10.1145/1610252.1610286>

DEBAT

Finansministeriet

Erik Frøkjær
Lektor i datalogi ved Københavns
Universitet

Det er glædeligt, at vi nu kan regne med, at Folketinget nedsætter en undersøgelseskommission til at kulegrave skandalerne i SKAT. Vi må have solid klarhed over det samlede forløb og de mange styringsmæssige fejtagelser, som har sønderlemmet en skatteadministration, der indtil årtusindskiftet var nogenlunde velfungerende. Omend alt for bekostelig i sammenligning med udgifterne til skatteadministration i andre lande, fx Sverige og Norge. I runde tal var den danske skatteadministration ca. 50% dyrere. Det kunne ikke fortsætte sådan.

Derfor valgte Fogh-regeringen i forbindelse med Strukturreformen af kommunerne i 2005 at centralisere skatteadministrationen i statsligt regi. Det skulle give bedre styring og mulighed for at realisere et stort effektiviseringspotentiale. Samtidig gjorde finansministeren det klart, at SKAT over en kort årrække skulle reducere medarbejderstaben, i første omgang med ca. 25 %, ca. 2.500 medarbejdere. Personalereduktioner af det omfang kunne kun realiseres, hvis en række store, dårligt vedligeholdte IT-systemer blev saneret. Arbejdet hermed blev sat i gang. Kun få af disse IT-saneringsprojekter kom i mål på trods af store budgetoverskridelser, forsinkelser og neddrogede målsætninger. Inddrivelsessystemet EFI og nedsmeltningen af Ejendomsvurderingssystemet er et par af skamstøtterne. Andre vigtige systemsaneringer hos SKAT lykkedes heller ikke. Den uformåenhed hos SKAT er gennem en årrække afdækket i Rigsrevisionens grundige beretninger. På trods af det mistrøstige forløb skete der ikke et kursskifte hos SKAT. Man fortsatte forstokket ud ad blindsporet.

Selvom Rigsrevisionens beretninger har givet et godt indblik i de mange styringsmæssige svigt, savner vi klarhed over, hvordan det har været muligt? Hvordan har denne dødssejls kunne foregå gennem så lang tid? Hvem var de ansvarlige aktører? Det er hvad vi bør kunne få en sammenhængende



ILLUSTRATION: CHARLOTTE PARDI

redegørelse for gennem kommissionsarbejdet.

I øjeblikket er offentlighedens søgelys rettet på de ledende embedsfolk i skatteadministrationen – samt på de mange skiftende skatteministre. Men der er et andet spor, som også kræver stor opmærksomhed. Det er forbindelsen til Finansministeriet og finansministrene.

Kravet om de store personalereduktioner kom fra Finansministeriet og de siddende finansministre. Det var ikke noget som Skattedepartementet og SKAT fandt på. Man var i SKAT stærkt betænkelige ved gennemførelsen heraf, mens den nye organisation var under opbygning – og IT-systemerne slet ikke på plads. Vi har set analoge forløb udfolde sig, fx i forbindelse med den skandaleramte igangsættelse af Den Digitale Tinglysning. Her blev Domstolsstyrelsen af Finansministeriet via Justitsministeriet tvunget til at »go live« med det nye digitale tinglysnings-system inden systemet var ordentligt aftestet, og mens tinglysningsorganisationen efter store personalereduktioner og udflytning til Hobro endnu var uprøvet og vakkelvorn.

Kravet om det nye gældsinddrivelsessystem, EFI, med en påtænkt automa-

tiseringsgrad så høj at intet tilsvarende er realiseret i noget andet land, kan ikke være noget SKAT selv har fundet på. Den urealistiske idé er antagelig kommet fra Finansministeriet og fik i hvert fald herfra afgørende og vedvarende støtte. Igen findes der påfaldende analogier mellem EFI og andre statslige IT-skandaler, fx Arbejdsskadsstyrelsens system »ProAsk«. ProAsk måtte opgives efter en årelang systemudviklingsindsats fra 2008-2014. Her blev spildt mindst 170 millioner kroner – og en i forvejen stærkt nødlidende styrelse trukket yderligere ned i hængedyndet til skade for en hårdt belastet gruppe af tilskadekomne borgere. ProAsk var ligesom EFI et ekspertsystem-lignende system, der gennem digitale beslutningsregler skulle automatisere sagsbehandlingen på et fagligt-administrativt komplekst anvendelsesområde. Igen var det urealistisk drømmeri, antagelig opstået i Finansministeriet hos såkaldte digitaliseringseksperter, der ikke vidste bedre. Og igen var det Finansministeriet, som trods klare advarselssignaler vedvarende pressede på til fortsættelse af projektudviklingen ved at fremskaffe ekstra bevillinger via en fond til velfærdsteknologi.

Sporet til Finansministeriet og finansministrene i forbindelse med ødelæggelserne i SKAT bør kunne afdækkes af den kommende undersøgelseskommission. Det skal sikres via kommissoriet. Herved kan vi muligvis nærme os én af årsagerne til de alt for mange digitaliserings-skandaler, vi gennem årtier har været vidne til. Finansministeriet er, som det ministerium der altid har siddet med den overordnede styring af digitaliseringerne i staten, også det ministerium som må bære et stort medansvar for de mange mislykkede forløb.

Tekst 12: Peter Naur. „Programming as Theory Building“. *Microprocessing and Microprogramming*, bd. 15, nr. 5 (1985), s. 253–261. DOI: 10.1016/0165-6074(85)90032-8.

Peter Naur. „Programming as Theory Building“. *Microprocessing and Microprogramming*, bd. 15, nr. 5 (1985), s. 253–261. DOI: 10.1016/0165-6074(85)90032-8



**DET KGL.
BIBLIOTEK**
Royal Danish Library

[http://ep.fjernadgang.kb.dk/login?url=http://dx.doi.org/10.1016/0165-6074\(85\)90032-8](http://ep.fjernadgang.kb.dk/login?url=http://dx.doi.org/10.1016/0165-6074(85)90032-8)

Tekst 13: Thomas A. Limoncelli. „The top 10 things executives should know about software“. *Communications of the ACM*, bd. 62, nr. 7 (jun. 2019), s. 34–40. DOI: 10.1145/3316776.

Thomas A. Limoncelli. „The top 10 things executives should know about software“. *Communications of the ACM*, bd. 62, nr. 7 (jun. 2019), s. 34–40. DOI: 10.1145/3316776



**DET KGL.
BIBLIOTEK**
Royal Danish Library

<http://ep.fjernadgang.kb.dk/login?url=http://dx.doi.org/10.1145/3316776>