

7
9
~~13~~ 12



IT-systemer: I løbet af de næste par år vil der ske mange ting på it-området i Skatteministeriet. Nye systemer vil blive taget i brug, og det kommer bl.a. til at betyde, at opgaver vil forsvinde. For nogen vil de nye systemer derfor betyde nye – og nemmere måder – at arbejde på. Mens det for andre vil betyde kompetenceudvikling og helt nye arbejdsopgaver.

De skulle gøre det daglige arbejde lettere. De var en af forudsætningerne for, at antallet af medarbejdere i SKAT kunne reduceres. Men hvordan er det lige det går med de store nye it-systemer?, spørger mange. For ventetiden har allerede været lang – og de venter stadig.

Men nu sker der snart noget – og i løbet af det næste halvandet års tid, vil både medarbejderne i SKAT og kunderne for alvor komme til at mærke, at Skatteministeriet gennem de seneste år har brugt rigtig mange kræfter på at få udviklet en række nye unikke it-systemer, der vil bringe SKAT helt frem i verdenseliten, når det gælder digitalisering og it-systemer.

Det forsikrer udviklingsdirektør Preben Kristiansen og direktør for Koncern It Preben Bialas, som Dansk Told & Skat har sat stævne, for at få en status på it-projekterne.

"EMCS gik i luften i går", fortæller Preben Kristiansen – næsten inden vi er begyndt.

Toldsystemet, som håndterer det elektroni-

ske ledsagedokument, er måske ikke et af de helt store systemer – men dog et af dem, der har været undervejs i "projektgryden", og nu er første trin blevet klar til brug. Det samme gælder ICS – Import Control System – som skal overvåge importen med henblik på terrorbekæmpelse. Det gik i luften den 1. januar i år.

"Der er også sket en hel masse i sammenhæng med skattereformen i år", siger Preben Kristiansen – og peger på det nye aktieavanceberegningssystem og låsning af en række felter i TastSelv, så borgerne ikke længere kan gå ind og rette til noget, der er forkert.

"Det skulle spare os for noget arbejde, så vi er fri for at kigge på de selvangivelser", understreger Preben Bialas – og tilføjer, at SKAT nu tror så meget på indberetningssystemerne, at der er grundlag for at bede borgerne gå deres arbejdsgiver, hvis de mener, at lønnen er indberettet forkert.

"Så lige i øjeblikket kommer der faktisk en

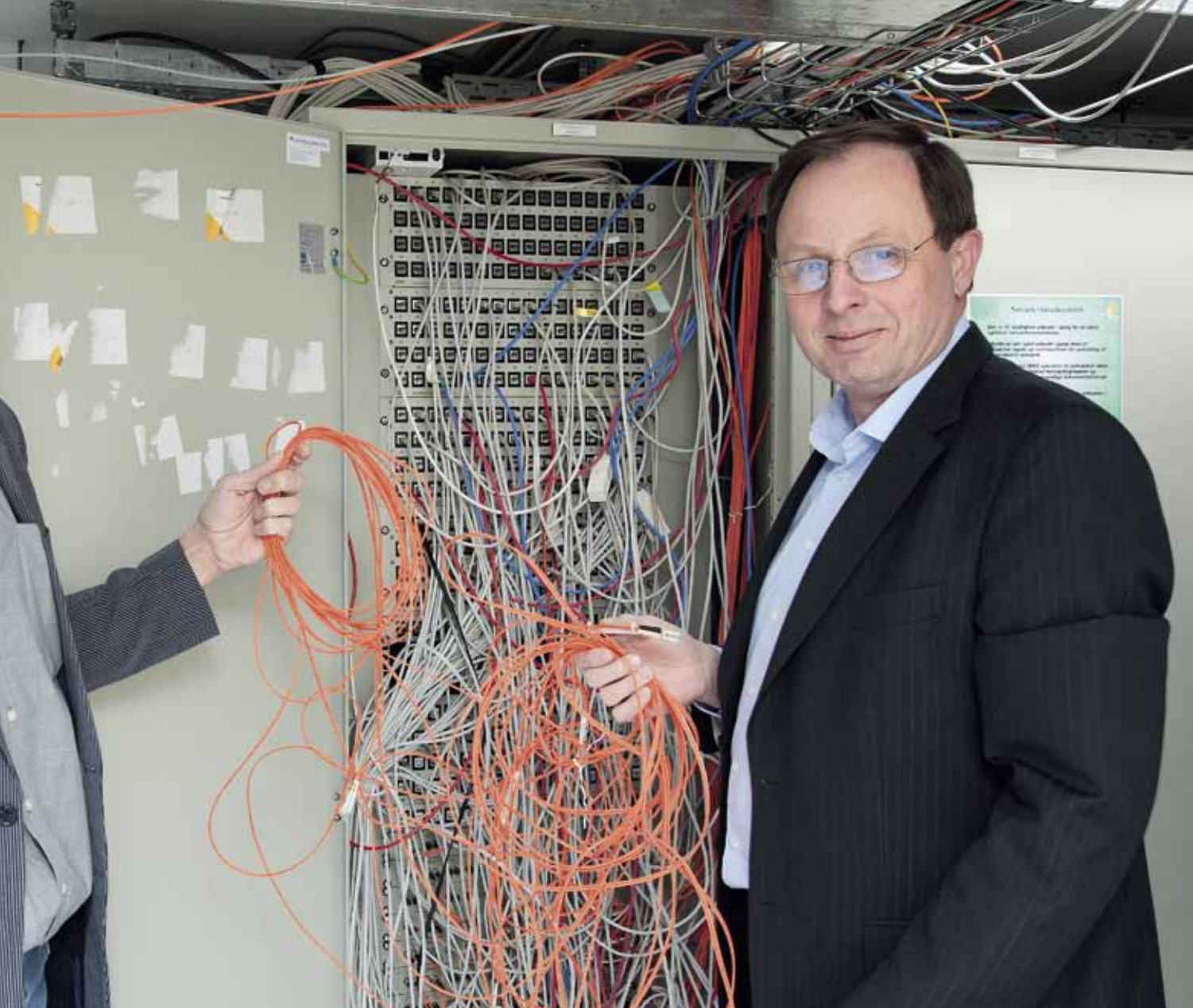


Foto: fag-press/Mikael Hjuler

masse ud fra denne her store udviklingsorganisation”, siger Preben Kristiansen – som peger på, at det dog ikke bare er spørgsmålet om at sætte systemerne i drift. Organisatorisk og kommunikationsmæssigt skal det forberedes – og bl.a. skal medarbejderne i Kundecentrene klædes på, når der kommer nye systemer, som automatiserer tingene. Erfaringsmæssigt giver det nemlig anledning til en masse henvendelser.

”Vi taler meget om helhedstænkning – at vi skal være opmærksomme på, hvordan tingene hænger sammen. Organisatorisk helhedstænkning handler også om, at vi hele tiden tænker på, at det vi gør, betyder noget et andet sted – og at vi som organisation er i stand til at holde hinanden informeret og forberede os på det. Ikke bare det, der er planlagt, men også det, der kommer uforudset”, understreger Preben Kristiansen.

Rundkørslen ved at være på plads

Den ”store” systemmodernisering i SKAT har været inddelt i to faser.

Fase 1 er efterhånden ved at være på plads. Det har først og fremmest drejet sig om at få etableret den integrationsplatform, som gør, at gamle og nye systemer kan ”tale sammen” – og så få et nyt TastSelv Erhverv på plads.

”Vi har ikke været specielt heldige med introduktionen af det nye TastSelv Erhverv, som CSC laver for os. Det har vi sat i drift fra årsskiftet, og det har givet problemer”, fortæller Preben Bialas – som tilføjer, at der har været en ”kammeratlig snak” med CSC om, hvordan problemerne skal løses, og at det er i en god proces.

I forbindelse med problemerne omkring TastSelv Erhverv har SKAT derfor haft stor glæde af, at det sideløbende har været muligt at fortsætte med det gamle system, som har

Direktørerne Preben Kristiansen (tv.) og Preben Bialas fortæller, at der er godt gang i it-projekterne og de nye store systemer nu er godt på vej.

Fra "tvang" til efterspørgsel

Statens It: SKAT skal næppe aflevere it-opgaver til Statens It. SKATs egen it-organisation er i forvejen så trimmet, at det vil betyde hårde odds at skulle konkurrere mod den.

Statens It flyttede fra Skatteministeriet til Finansministeriet, inden det var kommet rigtig i gang – og forudsætningerne for den nye virksomhed blev afgørende ændret. Derfor er Skatteministeriet og SKAT i dag heller ikke et af de ministerieområder, som serviceres fra Statens It – og sådan bliver det sandsynligvis ved med at være.

"Som tegningen ser ud i dag, tror jeg ikke umiddelbart, at Statens It bliver interessante for os – og jeg tror helt sikkert ikke, at der bliver tale om, at vi "tvangsmæssigt" skal overgå. Så Statens It betragter vi som en mulighed, hvis de bliver konkurrencedygtige på administrativ it. Men mit gæt er, at vi sagtens kan håndtere det selv. Vi har selv trimmet vores supportorganisation – og langt hen ad vejen, har de skelet til vores model", siger Preben Bialas – som mener, at det er meget fornuftigt, at strategien omkring Statens It er skiftet fra en "tvangsmæssig" tilslutning til en mere efterspørgselsstyret model, hvor man kan vælge deres ydelser, hvis man ser en fordel i det.

"Man kan sige, at med de organisationsændringer, vi har meldt ud i går (den 3. februar, Red.), prøver vi også at se support af it i sammenhæng med den support af vore medarbejdere, som vi har i SAC – også for at opnå synergi. Vi tager den del af it og fusionerer det med SAC til Koncernservice, så vore medarbejdere har SAC-boksen og it-boksen samlet under én hat", fortæller Preben Kristiansen – og tilføjer, at Skatteministeriets supportorganisation er velfungerende.

"Den fungerer fint i vor egen organisation, og som det ser ud lige i øjeblikket, har jeg svært ved at se, at andre skulle kunne gøre det bedre. Hvis vi oven i købet kan opnå yderligere forbedringer, så ligger vi godt", mener Preben Kristiansen.

ole

fungeret som "back-up", så virksomhederne ad den vej havde mulighed for at indberette trods problemerne med det nye system. Men det er langt fra altid, det er muligt i en periode at køre videre med et gammelt system sideløbende med et nyt. Ofte vil overgangen være et "point of no return", hvor det gamle system må lukkes ned, når det nye går i drift. Derfor er implementeringer også noget, der skal ske meget velovervejet.

Hvor det nye TastSelv Erhverv har været meget synlig, har et andet element i Fase 1, integrationsplatformen, levet et mere stille liv. Men af god grund, for det er ikke et borger- eller virksomhedsrettet system, men derimod det, der inde bagved skal binde alle systemerne sammen på tværs af alder og leverandører.

SKAT har stadig mange gamle systemer, og for ikke at skulle kaste sig ud i en modernisering af alle systemerne på én gang, valgte man i stedet at satse på at få etableret forbindelseslinjer mellem de gamle og nye systemer gennem integrationsplatformen.


"For nogle år siden blev det omtalt som en "rundkørsel", der skulle forbinde vore gamle systemer med de nye systemer. Den er udviklet af CSC, og CSC kører med den nu", fortæller Preben Bialas og tilføjer, at man nu er i gang med at lave nogle udgaver af integrationsplatformen, så andre leverandører end CSC også kan anvende den.

"Så vi billedligt talt forbinder et par rundkørsler, så der er endnu større forbindelseslinjer ud til både de gamle og nye systemer. Så de leverandører, der kommer på banen og udvikler de nye systemer, har nemmere ved at koble sig til vores rundkørsel", siger Preben Bialas – og tilføjer, at man fra starten var superambitiøse med hensyn til, hvad "rundkørslen" skulle kunne.

"Vi har måske også været for overambitiøse – men nu har vi efterhånden gennem en udviklingsfase fået skruet det ned på et niveau, som gør, at det også bliver operationelt, og den er fundamentet for de næste systemer, der bliver sat i drift", understreger Preben Bialas.

Integrationsplatformen bygger på en række standardkomponenter, som så bliver tilpasset, så de passer til SKATs behov.

"At integrere systemer har vi haft behov for lige siden 70'erne – og gjort det på forskellig vis med forskellige værktøjer. Nu bliver de værktøjer bare lidt mere standardiserede og begynder at ligne en samlet platform, så det ikke er noget, man laver fra gang til gang", tilføjer Preben Kristiansen og peger på, at det faktisk ikke er "det store dyr i åbenbaringen", som nogen har gjort det til, men blot en videreudvikling af noget, man altid har haft.



Preben Bialas fortæller, at den "rundkørsel", der skal forbinde gamle og nye systemer, nu er ved at være på plads.

IBM gav problemer for Fase 2

Der, hvor det for alvor vil komme til at betyde noget for hverdagen i SKAT, er, når de nye systemer fra Fase 2 i systemmoderniseringen bliver taget i brug.

Digitalt Motor Register (DMR), Én Skattekonto (EKKO) og Ét Fælles Inddrivelsessystem (EFI) vil være et trekløver, der virkelig vil kunne mærkes hos mange ansatte i SKAT. Ja, nogen vil opleve, at de opgaver, de løser i dag, helt vil falde væk, når systemerne er på plads og i drift.

Fase 2 er også den del, der for alvor har været ramt af forsinkelser. I første omgang var det IBM, der efter et udbud vandt opgaven med at konstruere de nye systemer. For godt et par år siden måtte IBM imidlertid kaste håndklædet i ringen og melde pas på at udvikle systemerne på det grundlag, der var aftalt.

"Reelt røg der et sted mellem to og to et halvt år på den konto. Vi havde valgt IBM i første bud, men efter et sejt og pinefuldt forløb måtte vi i fællesskab erkende, at det kunne de ikke levere, og vi måtte ud i et nyt udbud", for-

tæller Preben Kristiansen.

Når systemerne i Fase 2 er på plads i løbet af 2012, vil det give grundlag for effektivisering af en del opgaver i SKAT.

"Det er vi begyndt at kigge på nu – hvordan vi håndterer det rent arbejdsmæssigt", fortæller Preben Kristiansen – og fortsætter:

"Hvis vi ser på de tre store i Fase 2, så er DMR et, hvor der er store identificerede grupper, hvis opgaver simpelthen forsvinder. EFI betyder også en stor effektivisering, men det rammer mere bredt i organisationen. Det er nogle arbejdsoperationer, der for mange medarbejdere bliver enklere og mere effektive. Nogle medarbejdere skal omstille sig til et andet system og en anden proces, men der er ikke som på DMR en stor personalegruppe, hvis hele opgave faktisk forsvinder."

Preben Kristiansen henviser til informationen i Direkte nr. 2/2011, hvor direktionen har taget hul på at informere om de konsekvenser, systemmoderniseringen har for den langsigtede kompetenceudvikling. Man vurderer, at i takt med implementeringen af de nye systemer, vil der over de næste år gradvist blive frigivet

“

Reelt røg der et sted mellem to og to et halvt år på den konto.

”

Grønne lamper for DMR

DMR: Det Digitale Motorregister, som vil revolutionere hele arbejdsområder med motorregistrering og nummerplader, er på banen i efteråret 2011.

"Det går rigtig godt! Det går efter planen – og vi har et supergodt forhold til vores leverandør", siger Preben Bialas om udviklingen af Det Digitale Motorregister (DMR) – og fortsætter:

"Leverandøren er Netcompany, som vel at mærke er en af de nye leverandører. De var underleverandører til CSC i Fase 1, og det er første gang, de har vundet et udbud i SKAT."

"Det er et mindre softwarehus. Normalt har vi betjent os af de store, men med den kvalitet og virksomhedskultur, de har bygget op, er det en virkelig god konkurrent til nogle af de store", supplerer Preben Kristiansen.

"Netcompany har også alle muligheder for, at DMR kan spille sammen med integrationsplatformen, for den har de arbejdet med som underleverandører til CSC", tilføjer Preben Bialas.

Efter planen går DMR i drift til oktober i år – og når det er helt på plads, vil det betyde meget for motorregistreringen. Både internt i SKAT og eksternt for kunderne.

"Jeg tror aldrig, man har set et system – jeg kan i hvert fald ikke huske det – som i den grad automatiserer, ja næsten fuldautomatiserer et forretningsområde både for forhandlere og for private. Fra en meget tung og langsom proces med forskellige parter – importører, forhandlere, forsikringselskaber, banker – til ét stort system, som alle parterne kobler sig op på, og hvor processerne så kører inde i systemet. Det betyder et kæmpe spring", understreger Preben Kristiansen.

Der, hvor der er mest pres på at få systemet færdig til tiden, er faktisk opkrævningsdelen, så systemet er i stand til at opkræve

penge. "Opkrævningsmaskinen" – eller "debitormotoren", som det også bliver kaldt – er nemlig en del af EKKO-projektet med Én Skattekonto – og dette projekt er ikke helt så langt som DMR. Men de to direktører er meget fortrøstningsfulde med hensyn til, at det også nok skal nå at komme på plads, så DMR er klar til oktober.

Opgaver forsvinder helt

Netop DMR vil betyde, at en række manuelle opgaver omkring motorregistrering og nummerplader forsvinde fra SKAT.

"På DMR har vi en stor personalegruppe, hvis hele opgave faktisk forsvinder. Men det kigger vi på – hvordan vi håndterer de konsekvenser", fortæller Preben Kristiansen.

Nogle af de medarbejdere, som i dag arbejder med motorregistrering, har måske aldrig prøvet andre opgaver – flere fulgte nemlig med opgaven, da SKAT overtog den fra politiet.

"Det er en særlig udfordring med DMR – at vi har en kompetence, der knytter sig meget specifikt til området", siger Preben Kristiansen.

Derfor vil det også være nødvendigt at kigge på den enkelte medarbejder – hvad der er af hvilende kompetencer eller andre former for uddannelse, som kan aktiveres.

"Det er vi allerede i gang med i en løbende dialog med personaleorganisationerne", fortæller Preben Kristiansen.

ole

500 årsværk. Derfor sætter man allerede nu et analysearbejde i gang for at finde ud af, hvor årsværkene frigives, hvilke kompetencer, der vil være til rådighed på de enkelte adresser, og hvordan det så matcher med den opgavefordeling, der er ifølge målbillederne.

EKKO vil give genlyd – ikke mindst i Midtjylland

EKKO: I 2012 vil virksomhederne kunne så deres mellemregninger med SKAT på én konto. Flere elementer af systemet er dog allerede på vej for at understøtte de andre systemer.

Arbejdet med at få etableret Én Skattekonto for virksomhederne – også kendt som EKKO-projektet – er i fuld gang. Men i forhold til DMR er man her lidt mere presset på tidsplanen. Det skyldes bl.a., at den del, som kaldes "opkrævningsmaskinen", allerede skal være klar, så den kan bruges af DMR, når det system går i luften til oktober.

"Vi er faktisk i øjeblikket inde og smide lidt ekstra ressourcer ind i det for at understøtte, at man kan holde tidsplanen – men generelt ser det ok ud", siger Preben Kristiansen om projektet.

Derfor fokuserer man nu på at få opkrævningsdelen på plads. I første omgang til DMR, men også til EFI, som udover opkrævningsdelen også skal bruge den bogholderidel, der ligger i systemet.

"Den egentlige skattekonto, hvor man overfor virksomhederne præsenterer en samlet konto med løbende saldo og månedlige renteberegninger o.s.v. – helt som et kontoudtog fra banken – det er den sidste del, der kommer", fortæller Preben Kristiansen – som dog lover, at det også vil ske i løbet af 2012.

Måske nye opgaver til Midtjylland

Rent opgavemæssigt vil EKKO få de største konsekvenser for SKAT Midtjylland, som både huser Betalingscentret i Ringkøbing og SKATs regnskabscenter.

"De vil opleve, at der sker en automatisering. Der er markant væsentlige opgaver begge steder, som fylder en del, der reelt falder væk, fordi de bliver automatiseret", siger Preben Kristiansen og trækker paralleller til det, som medarbejderne på motorregistreringsområdet vil opleve med DMR.

Derfor er man også nu ved at analysere, hvilke konsekvenser det får for opgaver og medarbejdere ved Betalingscentret og Regnskabscentret. Om det f.eks. betyder, at der skal nye opgaver til Ringkøbing.

Preben Kristiansen bemærker lidt spøgefuldt, at der jo ikke står noget i Grundloven om, hvor mange medarbejdere SKAT skal have i Ringkøbing – men at der omvendt naturligvis fortsat vil være en politisk interesse i, at der er arbejdspladser i udkantsområder.

"Det er noget af det, vi kigger på. Om det vil give mening, når der bliver ledig kapacitet i Ringkøbing, at skrælle yderligere opgaver af, som i dag ligger spredt ud i alle regioner, og flytte dem til Ringkøbing – og tilsvarende til Regnskabscentret. Så vi ikke bare får udnyttet arbejdskraften men i virkeligheden også opnår en effektivisering ved at centralisere nogle opgaver", siger Preben Kristiansen.

ole

Implementeringen er en kraftanstrengelse

Implementeringen af de nye systemer vil ikke ske fra den ene dag til den anden. Alle erfaringer viser, at der vil være en overgangsfase – og for SKAT er det rigtig vigtigt, at der bliver holdt fokus på "sikker drift", når de nye systemer skal tages i brug.

"Men det er vigtigt, vi får helt styr på, hvor det er, vi har de frigørende effekter af projekterne. Hvad det betyder i forhold til SKATs samlede ressourcer og kompetencestyring – og hvad, der sker for de medarbejdere, der bliver frigivet. Hvor kan vi bruge dem? Kan vi bruge dem med de kompetencer, de har nu – eller skal de igennem kompetenceudvikling", siger Preben Kristiansen – og tilføjer, at det også blive nødvendigt at se på, om der er opgaver, som måske skal samles nogle steder, når de nye systemer er taget i brug.

"Hele analysearbejdet, som er grundlaget for, at udvidet direktion kan træffe de rigtige beslutninger i de kommende måneder og lægge en plan for, hvad der skal ske, det skal foregå nu, så vi kan begynde at forberede det", understreger han.

I øjeblikket er der omkring 200 årsværk, der arbejder med det, som Preben Kristiansen betegner som "kerneprojekterne". Det svarer til ca. 400 personer, som er på projekterne på heltid eller deltid. Men i takt med, at de store projekter skal implementeres, vil dette tal vokse. Ikke mindst ved, at regionale ressourcer bliver inddraget for at hjælpe med ved implementeringen.

"Mange skal lære nye systemer og nye processer. Derfor skal vi have nogen, som kan hjælpe andre, så det kan brede sig som ringe i vandet. Det behov er vi ved at identificere, så vi ved hvem – og hvordan", fortæller Preben Kristiansen.

Oveni udfordringerne med de nye systemer lover Preben Bialas, at samtlige brugere også vil komme til at opleve en opgradering af office-pakken på deres pc. For at følge med udviklingen er det nødvendigt med en ny browser – og det betyder samtidig, at andre systemer som Captia også skal opgraderes, fordi de forskellige systemer spiller så tæt sammen.

"Det vil være endnu en forandring, man skal kapere – ud over de forandringer, der kommer på fagområderne. Så det vi er i gang med kræver virkelig en mental kapacitet i organisationen", understreger Preben Bialas – og tilføjer, at det vil være en kraftanstrengelse for en organisation som Skatteministeriet at få implementeret alle de forskellige systemer, som nu er i spil.

Brug for projektpause

For projektorganisationen kunne det måske være fristende allerede nu at sætte nogle nye it-projekter i gang, for når de nuværende store projekter bliver afsluttet i løbet af de næste par år, vil det tynde gevaldigt ud i porteføljen. Men her understreger Preben Kristiansen, at direktionen har valgt at sige pænt "nej tak" til nye, store projekter.

"Vi har taget den beslutning i direktionen, at det vil vi simpelthen ikke nu. Vi vil have fuld fokus på, at få det her gjort færdig. Nu har man ventet så mange år på de tre store systemer, og de er det altafgørende. Derfor er vi temmelig kedelige med hensyn til ideer til nye store projekter – vi vil ikke engang bruge tid på at analysere dem nu. Vi skal igennem 2011, før vi for alvor begynder at tænke på nye store ting", fastslår Preben Kristiansen – som også gerne ville give politikerne en meget lang lovgivningspause på skatteområdet, hvis det stod i hans magt.

"Det kan vi jo ikke – vi er jo trods alt tjenere for det politiske system, så hvis det er vigtigt for dem, så må vi finde en løsning på det. Men vi er i hvert fald i stand til at forklare, hvordan vores situation er – at begynder de at overveje noget, så har det nogle konsekvenser", tilføjer Preben Kristiansen – og understreger, at organiseringen med tæt kontakt til ministeren har stor betydning i den forbindelse.

"Men det betyder ikke, at vi ikke vil modtage ideer til vores projektbank – bestemt ikke – og at vi ikke vil lave små fintrimninger af noget eksisterende", understreger Preben Bialas.

"Nej - det handler om forventninger og forslag til nye store it-projekter", fastslår Preben Kristiansen – og fortsætter:

"For det første har vi formodentlig ikke så mange penge til det – men det vigtigste er, at vi ikke har ressourcer til det. Vi har simpelthen ikke organisatorisk og ledelsesmæssig kapacitet, der er i stand til at håndtere mere. Men kom meget gerne med alle mulige forslag til procesforenklinger og forbedringer til den nye idébank. Gerne som ikke koster en masse penge – og ikke lægger beslag på de specielle it-kompetencer."

Men de nye store it-projekter får lov til at vente en stund, til systemmoderniseringen er på plads, og de nye systemer er i drift i løbet af 2012. Men så vil SKAT's digitalisering og it-mæssige betjening af borgere og virksomheder også være i den absolutte verdensklasse, lover Preben Kristiansen og Preben Bialas.

Og de banker endda ikke under bordet – 7-9-... 12.

EFI – bedre sent end aldrig

EFI: Det fælles inddrivelsessystem, som har stået højt på ønskelisten siden etableringen af SKAT i 2005, er også på vej og forventes klar i 2012.

Ét Fælles Inddrivelsessystem – EFI – er det system i Fase 2, hvor medarbejderne i SKAT nok fortsat må væbne sig med mest tålmodighed. Som planen ser ud i begyndelsen af februar 2011, er det stadig lidt uvist, hvornår systemet er klar til brug.

"Vi kigger på en trinvis implementeringsplan – som ministeren også har skrevet i et svar til Skatteudvalget – og det analyserer vi stadig på", fortæller Preben Kristiansen.

"Tidspunktet skal også sammentænkes med modregning af overskydende skat – det er bare ét af de hensyn, der ligger bag", supplerer Preben Bialas.

Undervejs i projektet besluttede politikerne, at der skulle ske en skærpelse omkring adgangen til lønindeholdelse – og at det ikke kunne vente, til EFI var klar. Derfor var man nødt til at bygge det ind i de gamle systemer – og den del skal derfor nu også med over fra de gamle til det nye system.

"Så der er en række forskellige faktorer, som har påvirket det. Plus ikke mindst, at inddrivelsen er et indsatsområde, hvor kurven skal knækkes – og prioritet ét i virksomhedsplanen. Derfor skal vi have en meget grundig planlægning af den implementering, hvor "sikker drift" er et absolut førstekriterie", understreger Preben Kristiansen.

At systemet bliver klar til implementering i løbet af 2012, mener både han og Preben Bialas dog fortsat er helt realistisk.

Det bliver ikke nødvendigt at skyde systemet til 2013 – selvom "folkeviddet" i SKAT allerede for flere år siden døbte netop det system, som i begyndelsen skulle have været klar i 2007, til "7 - 9 - 13".

"Nej, det tror jeg, man vil gøre alt for at undgå", forsikrer Preben Kristiansen.

ole

SKAT holder nu en pause uden nye projekter, understreger Preben Kristiansen.

