

Hvad nu hvis...

Tankeeksperiment: Ting kunne være gået helt anderledes, hvis der havde været politisk mod og vilje...

Det var forleden, jeg blev ringet op af et medlem. Bølgerne af utilfredshed havde ikke svært ved at trænge igennem telefonledningen, for han var godt og grundig gammeldags vred.

Anledningen var opslaget af direktørstillinger i SKAT - og hans budskab var, at det ikke kunne passe, at SKAT spildte penge på et opslag, hvor stillingerne var besat på forhånd, når økonomien i øvrigt er så stram, at han ikke kunne få lov til at komme på kurser af nogen art. Bedre blev det heller ikke af, at direktørerne ville få en lønfremgang - noget han bestemt havde svært ved at se, de havde gjort sig fortjent til.

Vi talte lidt frem og tilbage om tingene, og jeg forsøgte at argumentere ud fra, at den manglende økonomi til kurser bestemt kunne angribes - og med rette, for havde det været en privat virksomhed, der ikke havde råd til at investere i et så vigtigt aktiv som medarbejdernes kompetencer, så ville den allerede være godt på vej til at lukke. Mens hans sammenligninger i øvrigt måske gik lidt for meget i retningen af at blande æbler og pærer sammen. Med et utilstøttet citat fra skatteministeren - slog det mig i øvrigt bagefter.

Historikernes verden er der en helt speciel disciplin, som går under betegnelsen "kontrafaktisk historieskrivning". Ikke lige velanset af alle historikere, fordi den forlader den strikte videnskabelige vej for at inddrage et ikke ubetydeligt element af fiktion - omend på et historisk grundlag.

Det er f.eks. når en historiker kaster sig ud i en fortolkning af, hvad der ville have sket, hvis Danmark ikke havde mistet Skåne, Halland og Blekinge. Eller på den lidt større skala - hvis Tyskland ikke havde tabt anden verdenskrig. Telefonsamtalen forleden bragte mig derfor ud i et kontrafaktisk tankeeksperiment omkring SKAT - for hvad nu hvis...

Politikerne har besluttet at etablere SKAT som en sammenlægning af ToldSkat og de kommunale skatte- og inddrivelsesforvaltninger.

Udgangspunktet for beslutningen er, at en samlet myndighed kan løse opgaverne bedre end en forvaltning, der er delt mellem staten og kommunerne. På sigt kan det effektivisere administrationen i takt med, at opgaverne bliver samlet og der kan påvises rationaliseringsgevinster.

SKAT bliver derfor oprettet pr. 1. januar 2005. Ikke som en driftorganisation - ToldSkat og de kommunale forvaltninger bliver først smeltet sammen med SKAT pr. 1. januar 2007 - men som en organisation, der skal planlægge og forberede sammenlægningen.

Som direktør ansætter regeringen en ekstern direktør, som har en bred erfaring fra både den offentlige og den private sektor - og som ikke mindst har erfaring i at bringe forskellige kulturer sammen.

Direktøren bliver ansat på helt specielle vilkår. En femårig kontrakt, som ikke kan forlænges. Til gengæld er lønnen konkurrencedygtig med tilsvarende stillinger i den private sektor.

SKAT går i gang med at forberede sammenlægningen. Naturligvis i et tæt samarbejde med såvel ToldSkat som de kommunale forvaltninger, der skal indgå i fusionen - og i løbende dialog med personaleorganisationerne. I forbindelse med etableringen af sammenlægningsorganisationen har politikerne givet målrettede bevillinger til udvikling af:

- Nye it-systemer
- Et uddannelses- og rekrutteringsforløb
- En ny indsatsstrategi
- En plan for den praktiske etablering af den nye organisation med lokaler, personalemæssige aftaler m.v.

Regeringen vælger offensivt at investere i ny it-teknologi til SKAT. Der bliver derfor afsat bevillinger på finansloven til at etablere helt nye it-systemer, som fra bunden kan udvikles og tilpasses SKATs fremtidige behov. Væk med lappeløsninger på baggrund af de gamle

systemer. Udviklingen sker i samarbejde med det it-firma, som efter en udbudsrunde samlet set vurderes at være det selskab, der bedst er i stand til at løse opgaven - og til den aftalte tid. Det indgår i regeringens beslutning, at rationaliseringsgevinster som konsekvens af nye it-systemer først bliver hjemtaget, når systemerne er udviklet og i drift.

SKAT indgår et strategisk samarbejde med en eller flere udbydere i det etablerede uddannelsessystem omkring udvikling af et målrettet uddannelses- og rekrutteringsforløb. Forløbet skal bygges op omkring en modulopbygget uddannelse, som kan opfylde de forskellige behov i SKAT. Det gælder f.eks. rekruttering til en uddannelse på professionsbachelorniveau, som er målrettet SKATs behov. Det gælder videreuddannelse af de akademiske medarbejdere, som rekrutteres til SKAT. Og det gælder efter- og videreuddannelse af medarbejderne i SKAT.

Der bliver udviklet en ny indsatsstrategi, som skal være rammerne for SKATs arbejde. Ikke en defensiv men en offensiv strategi. Opdraget fra regeringen er, at der skal tages udgangspunkt i det skattegab, der kan opgøres. Hvis skattegabets forbliver uændret, vil ressourcerne i SKAT blive holdt på status quo. Hvis skattegabets stiger, vil bevillingerne til SKATs indsats blive taget op til fornyet politisk forhandling. Hvis skattegabets omvendt falder, vil SKAT få lov til at beholde 25% af det beregnede merprovenu, som kan anvendes til fremtidige investeringer. Til personale. It-udvikling. Til nye lokaler - hvad der måtte være behov for.

Med andre ord: Man vælger at investere for at få flere penge i kassen. Hvilken privat virksomhed ville lade en potentiel meromsætning på flere milliarder ligge uopdyrket?

Sidst - men ikke mindst - bliver der udarbejdet en plan for, hvordan SKAT rent fysisk kan indrettes mest hensigtsmæssig. Hvor i landet enhederne skal ligge - helt uden at skulle skele til politiske hensyn. Hvor store de skal være. Hvilke opgaver, der skal placeres ved de enkelte enheder - først og fremmest med ud-

gangspunkt i de kompetencer, der allerede er i det pågældende område.

Planen, som udarbejdes i tæt samarbejde med personaleorganisationerne, omfatter også en fælles personalepolitik, vilkår omkring løn, pension og ansættelse for overgang til statslig ansættelse for de kommunale medarbejdere, der skal over i den nye statslige virksomhed. Så alle disse forhold er på plads den 1. januar 2007, hvor SKAT for alvor etableres - og alle medarbejdere derfor ved, hvad de har at gå ind til.

Jeg vågner brat fra mit tankespind og er tilbage til virkeligheden. Den virkelighed, som SKAT - og ikke mindst medarbejderne i SKAT - er omfattet af i dag.

En virkelighed, der takket være nogle helt andre politiske beslutninger som forudsætning er meget langt fra det kontrafaktiske tankeeksperiment, jeg har begivet mig ud i.

Men tænk - hvad nu hvis...

