

Plads til forandring

Tønder: Det har været en hård fødsel. Danmarks sydvestligste skattecenter har kæmpet med afgang på grund af ønskerunde og flytningen fra Sønderborg. I dag mangler omtrent hver sjette medarbejder - og det kan mærkes, når ressourceregnskabet skal gå op og opgaverne skal løses. Men i den tidligere kassernebygning i Tønders nordlige udkant er man faldet godt til. Skattedirektøren ser lys forude - og håber på en bedre balance mellem opgaver og ressourcer.

Støvletramp, militære kommandoer og belægningsstuer er erstattet af travle skridt, faglig sparring og lyse, indbydende kontorer med rum og højt til loftet. Men de gule mursten har bevaret deres patina og vidner om, at bygningen har en del af den sønderjyske historie i sig.

Siden sommeren 2007 har Skattecenter Tønder været helt på plads i de nyistandsatte lokaler i den nedlagte Tønder Kasserne, hvor skattecentret fylder den høje hovedfløj og den østre sidefløj i det firlængede kompleks - mens fødevarekontrollen er flyttet ind i den vestlige sidefløj.

Plads er der sådan set nok af. Da Dansk Told & Skat besøgte skattecentret i begyndelsen af november 2007, mangler der ca. 35 årsværk i, at centret er fuldt bemandedt med ca. 220 årsværk. Man mærker endnu tydeligt, at et nogenlunde tilsvarende antal kolleger valgte at sige nej tak til at flytte med, da lokalerne i Sønderborg blev rømmet tidligere på året. Stort set alle tjenestemænd med kommunal baggrund fra de østlige kommuner valgte at få deres afsked med løbende pensionsudbetaling - uanset deres alder.

I Skattesamarbejde Sydjylland-Fyn deler Tønder ganske vist "æren" at være underbemandet med Skattecenter Billund, men navnligt Tønder har mærket, at mange valgte at



søge andre steder hen, da mulighederne var der i forbindelse med ønskerunden.

"Det er grundene til vores ubalance", siger skattedirektør Steen de Place Hansen - og peger på placeringen i Tønder i kombination med de mange ønsker om en anden placering, der blev opfyldt ved ønskerunden.

"Der var vi for flinke", tilføjer han med et glimt i øjet - og næstformand i den lokale DTS-afdeling Jesper Kiholm skynder sig at tilføje, at det er fint for medarbejderne - men ærgerligt for Skattecenter Tønder.

"Men det er nu bedre at have en, der er tilfreds - end en, der rejser", supplerer DTS-afdelingsformand Flemming Skov.

Lokal rekruttering

Vi er i udkanten af Danmark. Få km længere mod syd taler de tysk - og skat hedder steuer.

Den charmerende købstad i det flade marsklandskab med højt til loftet har dog svært ved at trække medarbejdere til - selv fra andre hjørner af landsdelen. At køre 30-40 km til arbejde er langt på de kanter - og Tønder kommer især til kort, hvis det er en flytning af hele familien, det handler om. For hvad er mulighederne for ægtefællen i en by, der har mistet mange statslige arbejdspladser - og som



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

sjældent er det naturlige førstevalg, når de store virksomheder skal placere sig. Et problem, der så at sige "bider sig selv i halen" - og som SKAT ikke alene kan løse.

Men Skattecenter Tønder ligger nu engang i Tønder. En politisk beslutning, der ikke kan ændres af SKAT. Og på samme måde understreger Steen, at politikerne har givet en række opgaver og nogle rammer, de skal løses inden for - og så er den sådan set ikke længere. Men inden for de rammer er det så udfordringen at få ressourcer og opgaver til at hænge sammen - og her mærker man i Tønder, at der mangler omkring 15% af ressourcerne.

Ganske vist hjælper de øvrige skattecentre i Sydjylland-Fyn med nogle af opgaverne. Indberetning af S10-selvangivelserne blev f.eks. løst andre steder - og Tønder nøjes med ca. 30% af deres andel af compliance-kontrollerne, mens resten løses af indsatsmedarbejdere ved de øvrige skattecentre i samarbejdet.

"Det bedste for Skattecenter Tønder - fordi vi er mange for få - ville være en aftale om en tilvækst hvert år. Så vi kunne få lov til at ansætte tre-fire elever hvert år - for at få tingene til at hænge sammen", siger Steen.

Det er da også lykkedes for Tønder at nyrekruttere, da der blev åbnet op for den mulighed i 2007.

Skattecenter Tønders nye lokaler i den gamle kaserne har plads til flere kolleger. Det er de tre enige om.

Fra venstre: Steen de Place Hansen, Flemming Skov og Jesper Kiholm.

“

Det bedste for Skattecenter Tønder – fordi vi er mange for få – ville være en aftale om en tilvækst hvert år.

”

Steen de Place Hansen

"Det gik - men det tog lidt længere tid", erkender Steen.

14 nyansatte blev det til - heraf tre som elever. De fleste fra lokalområdet. Det blev både til medarbejdere med højkompetencer og til medarbejdere med særlige kompetencer i forhold til Skattecenter Tønders opgaveportefølje - bl.a. sprogkompetencer. Det gav f.eks. ansættelse til en tysk jurist. Kompetencer, der bestemt også er særlig brug for her, for Tønder løse en række opgaver med relation til udlandet for SKAT på landsplan - bl.a. omkring international inddrivelse, registrering og beskatning af udenlandske virksomheder uden herboende repræsentant, 18.13. momsdirektiv og inddrivelse af underholdsbidrag hos personer bosat i udlandet.

"Det er en udfordring - for det er opgaver i vækst", understreger Steen.

55 årsværk ved Skattecenter Tønder - eller omtrent 1/4 af hele centret - er i dag beskæftiget med specialopgaver. Men samtidig er Tønder endnu det næststørste center i Sydjylland-Fyn, når det gælder basisopgaverne.

Ledelsens ansvar at prioritere

Steen fortæller, at han har deltager i café-møder rundt omkring i afdelingerne for at få en snak med medarbejderne om, hvordan ressourcerne og opgaverne kommer til at hænge sammen.

"Men når vi finder opgaver, vi kan sende væk til andre skattecentre, er det også galt", tilføjer Steen - og peger på, at det måske er opgaver, som medarbejderne synes er spændende.

"Medarbejderne skal helt klart sige: "Det kan jeg ikke nå" til deres leder - i stedet for at påtage sig ansvaret for de opgaver, der ikke løses", mener Jesper - som efterlyser en klar prioritering fra ledelsens side omkring, hvilke opgaver det er, der skal løses, og hvilke, man skal lade ligge.

"Det er helt klart ikke medarbejdernes ansvar, at der ligger noget, som ikke bliver lavet - det er ledelsens", slår skattedirektøren fast.

Jesper er enig - men tilføjer, at mange med-

“

Det er helt klart ikke medarbejdernes ansvar, at der ligger noget, som ikke bliver lavet – det er ledelsens.

”

Steen de Place Hansen

arbejdere alligevel - af misforstået loyalitet - overtager en del af ansvaret for det, der ikke bliver nået. En holdning, Jesper klart mener, der bør gøres op med.

Steen er enig - og mener, at den synliggørelse, der ligger i at tale om problemerne, er med til at give en større klarhed.

“Beslutningen om, hvad vi ikke skal lave, er klart ledelsens beslutning - og den har vi efterlyst i flere år. Men så skal vi heller ikke pibe, når de har truffet en beslutning og flyttet en opgave væk”, siger Flemming.

“Det handler om at prioritere skarpt, være effektive og lave tingene anderledes”, siger Steen.

Jesper er enig - og peger på, at nogle medarbejdere føler, det går ud over fagligheden.

“Det giver også faglighed - men en anderledes faglighed. Det handler om at gøre tingene på en ny måde end i gamle dage”, understreger Jesper - og peger på, at medarbejderne med kommunal baggrund har været vant til at skrive ud til virksomhederne og få regnskabsmaterialet ind, mens det nu handler om at komme ud i virksomheden.

“Som medarbejdere skal vi også være skarpe på, at “de gode, gamle dage” er væk. Men det er de også andre steder”, fastslår Jesper - og tilføjer, at man lige så godt kan gå med på de nye tider.

“Man skal følge med tiden - for den kan man påvirke. Det kan man ikke det, der ikke er mere”, tilføjer Jesper.

Seniorpolitik og uddannelse

En del ældre kolleger har valgt - eller vælger nu - at gå på pension. Her kunne Steen godt ønske sig nogle bedre vilkår, når det gælder om at fastholde dem - nogle bedre rammer med flere muligheder.

“Måske en aftale om 80-90-100, hvor en seniormedarbejder er på 80% tid, får 90% i løn og 100% pension af det”, siger Steen - og supplerer, at for ham er det en fordel jo mere værktøj, der er i skuffen, når det gælder om at fastholde seniorerne lidt længere.

“Jeg har hørt så meget fra Personalestyrelsen om, at der er indgået en aftale på statens område om en seniorpolitik - men SKAT har bare ikke tilsluttet sig den”, siger Flemming - og tilføjer, at han ved, der ikke har manglet opfor-

dringer fra bl.a. Dansk Told & Skatteforbund.

Steen peger på, at det jo kræver SKATs ledelse og personaleorganisationerne sætter sig sammen - og at begge parter har en vilje til at bidrage til en aftale.

Et andet område, hvor der også mangler nogle rammer, er uddannelsesområdet. Steen henviser til, at der mangler en afklaring omkring, hvad der skal være fundamentet for den fremtidige grund- og videreuddannelse - og tilføjer, at SKAT mangler en uddannelsesstrategi.

Et andet aspekt er, hvordan de kompetencer, SKAT har i dag, kan løse de opgaver, der er i morgen.

Steens umiddelbare bud er, at der må etableres en form for uddannelse til erstatning af de tidligere skatterevisor- og fuldmægtiguddannelser, som bygger på en kombination af intern

Jesper, Flemming og Steen er enige om at efterlyse en uddannelse til erstatning af skatterevisor- og fuldmægtiguddannelserne.



uddannelse suppleret med eksterne elementer.

“Vi kan noget selv, fordi vi er så stor en organisation med så mange kræfter. Men vi har også behov for elementer udefra, fordi vi i dag har brug for nogle andre “håndværkere”, end vi havde for 20 år siden”, mener Steen.

“Men vi *har* brug for “håndværkere”!”, siger Jesper.

“Vi har *også* brug for “håndværkere”!”, supplerer Steen.

Fremtid i forandring

Om Skattecenter Tønder bliver ved med at være underbemandet med omkring 35 årsværk bliver afgjort i forbindelse med den nye dimensionering af skattecentre, som sker i løbet af november 2007.



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

“Psykisk er der en forskel på, om man mangler 37 eller 12”, siger Steen - som godt kunne ønske, der kom lidt bedre balance mellem opgaver og ressourcer af hensyn til det signal, det sender til medarbejderne.

“Men det er en udfordring for ledelsen at lære at tage ansvar for hvilke opgaver, der løses - og for medarbejderne at give slip”, understreger Steen - og tilføjer, at han dog mener, man generelt er blevet bedre til det i og med, man får det frem i lyset.

“De chefer, der kommer hjem fra et møde i samarbejdsdirektionen med yderligere opgaver fra Tønder, har dog lige så stor en opgave med at få dem solgt til deres medarbejdere”, fortsætter Steen - og tilføjer, at de jo også løber stærk nok i forvejen.

Hvordan Skattecenter Tønder ser ud om 10 år, har de tre et lidt forskelligt bud på.

Flemming mener, det går ligesom med sygehusene i området - hvor de to sygehuse i Aabenraa og Sønderborg nu skal erstattes af et helt nyt sygehus, som placeres mellem de to byer. På samme måde kan han godt i fremtiden se et Skattecenter Sønderjylland, som er en sammenlægning af centrene i Tønder og Haderslev.

“Om fem år tror jeg stadig, der er et Skattecenter Tønder, men om 10-20 år - det er lang tid...”, siger Steen, som dog tilføjer, at han tror, Skattecenter Tønder af politiske grunde vil være et af de sidste, der i givet fald bliver nedlagt.

“Opgaverne kan også ændre sig - hvis vi har en dygtig direktør og en minister, der kan få tilført SKAT nye opgaver”, fortsætter Flemming - og Steen er meget enig i, at det skattecenter, man vil se om ti år, næppe er det samme, som det vi ser i dag. Han kan derfor godt forestille sig, at fremtiden vil byde på specialcentre - og peger på, at Tønder allerede i dag har en stor andel af specialopgaver. Den udvikling kan han godt se fortsætte - i takt med at en del af basisopgaverne ved skattecentre vil blive rationaliseret bort, når nye it-systemer er klar.

“Det vil bestemt også give nogle udfordringer for medarbejderne. Jeg tror, vi om ti år vil se helt andre opgaver og arbejde på helt andre måder, end det vi kender i dag. Det vil stadig handle om skat og afgifter - men på en helt anden måde”, slutter Jesper.

“

Jeg tror, vi om ti år vil se helt **andre** opgaver og arbejde på helt **andre** måder, end det vi kender i dag. Det vil stadig handle om skat og afgifter - men på en helt **anden** måde.

”

Jesper Kiholm