

# *zise*

Told- og Skattehistorisk Tidsskrift

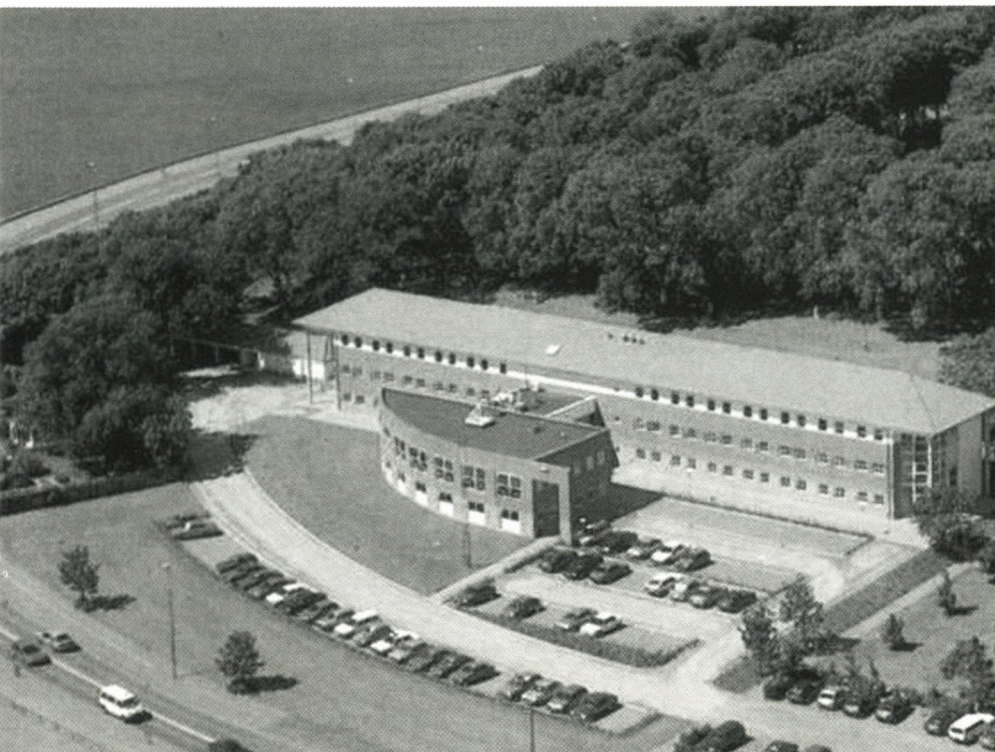
---

23. årgang

2000

Nr. 2

---



---

Zise - Told- og Skattehistorisk Tidsskrift er medlemsblad for Told- og Skattehistorisk Selskab, stiftet den 24. oktober 1977. Bestyrelsens medlemmer er afdelingschef Hans K. Nielsen, København (formand), generalkonsul, dr. phil. Henrik Becker-Christensen, Flensborg (næstformand), museums konsulent, dr. phil. Mikael Venge, København (redaktør), fuldmægtig Gunnar Jakobsen, København (sekretær), specialkonsulent Birthe Buur Hansen, Ålborg (kasserer), regionschef Palle Castbak, Kalundborg, ekspeditionssekretær Aage E. Hansen, Padborg, kommitteret René Mikkelsen, København, og afdelingschef Hans Jørgen Mortensen, København.

---

Medlemskab af Told- og Skattehistorisk Selskab tegnes ved henvendelse til Told- og Skattehistorisk Selskab, Østbanegade 123, 2100 København Ø, tlf. 3529 2722.

Kontingentet andrager 60 kr. om året for enkelte medlemmer,  
500 kr. for institutioner og firmaer.

Biblioteker kan tegne abonnement for 60 kr.

Zise udkommer tre gange om året, og hvert hefte indeholder ca. 40 sider.

---

Bidrag til Zise bedes sendt til  
redaktøren, Mikael Venge,  
Askebjergvej 3, 4792 Askeby, tlf. 3529 2216, e-mail: mv@tu22.ccta.dk  
eller til sekretæren,  
fuldmægtig Gunnar Jakobsen,  
Told- og Skattehistorisk Selskab, Østbanegade 123, 2100 København Ø.

---



# Fra vor egen tid

Et frikvarter fra Øresundstold, accise-boder, sælsomme, gamle toldforvaltere og sære skatter i middelalderen. Sådan kunne dette nummer af Zise betegnes. Selskabets formand, Hans K. Nielsen, har taget initiativ til et særnummer, der belyser fusionen af told og skat for ti år siden. Egentlig forbudt territorium for en historiker af den gamle skole, der erindrer den uofficielle 30-års grænse, før man er i stand til at opfatte et forløb som historie. Det har dog heller ikke været Zises ambition at skrive fusionens historie. Vi har valgt at lade kilderne tale selv uden videnskabens kommentarer. Med stort snilde (efter redaktørens opfattelse) har Hans K. Nielsen fundet frem til 11 implicerede told- og skattefolk, som repræsenterer så mange arter af staten Danmarks »skaffedyr«, som man med rimelighed kan forlange. Her er ældre, veltjente embedsmænd, den unge novice, rendyrkede toldere og inkarnerede skattefolk, jyder og øboer. Selv nordenfjords og sågar på Als er vi dækket ind. Tallet 11 kan faktisk strækkes ret langt.

I Zises univers er Thisted en vigtig plet på landkortet. Her trykkes vi! Thys hovedstad er desuden forsynet med en imponerende »croisette«, der ikke står tilbage for Rivieraens. Mange vil endda foretrække udsigten til det karske Mors og den blånende Limfjord frem for Middelhavets mylder af prangende lystyachter og speedbåde. Kystvejen på forsiden er Thistedes hovedgade, hvor told- og skatteregionen meget passende er placeret tæt ved havnen og med 1.

parket til fjorden. Faktisk fandt mange bygningen alt for flot, da den blev opført i 1993-1994. Der blæste en politisk storm helt ind i Folketinget, men stormen har lagt sig, og told- og skattevæsenets hovedsæde ender nok snart som et vartegn i Thisted.

Mere end en flig af et begivenhedsrigt årti foregiver vi ikke at præsentere. Redaktøren spidsede ører under forfat-



*Evnen til at omgås python-boaslanger er nok ikke det værste udgangspunkt for en løbebane i told- og skattevæsenet. Zise ser i dette nummer på den allernyeste told- og skattehistorie og har lokket 11 lyslevende told- og skattefolk til at ytre deres uforgribelige mening om det fusionerede væsen. En af dem er fuldmægtig Dorthe Hein Hansen i Sønderborg, her fotograferet i Harare Snake Park i Zimbabwe, 1993. Alle fotos i dette nummer er lånt af forfatterne.*



*Øjvind Jensen-Fangel i fuld fart henover Idrætsparkens grønsvær engang i 1960'erne. Forfatterne i dette nummer har vidt forskellig baggrund.*

ternes drøftelser, hvor det fæg med udtryk som Somani-komplekset og de departementale djøfer. Emner, som kommende numre af Zise utvivlsomt vil belyse, når lidenskaberne har lagt sig.

Den mistænksomme læser aner måske en sammenhæng, men redaktøren kan forsikre, at særnummeret ikke er tænkt som valgflask. Det er imidlertid en kendsgerning, at vor formand skal genvælges på selskabets generalforsamling den 19. september, en skæbne, han deler med næstformand, sekretær, to menige bestyrelsesmedlemmer, d'herrer Mikkelsen og Mortensen, suppleanterne Sibbesen og Andersen, revisorerne Broberg og Sibbesen og revisorsuppleant Poul Hansen. Resten af bestyrelsen kan trække vejret lettet, indtil turen næste år kommer til dem. Hovedsagen er dog vist

det behagelige samvær over den obligate fyraftenspilsner, som mange medlemmer forhåbentlig vil deltage i. Dagsorden bagest i dette nummer.

Til sidst et dementi. Den overtoldbetjent i Havnepatruljen, som vi i sidste nummer præsenterede som Søndergaard, hed – og hedder – rettelig Bøndergaard. Nu pensioneret viceinspektør fra Kastrup lufthavn, Oskar Bøndergaard, har sit navn fra familiens slægtsgård på Holmsland klit, og det vil vi meget nødig tage fra ham. Bøndergaard er 84 år, men spiller stadig l'hombre en gang om måneden med gamle kolleger. Zise takker for livstegnet.

Faktisk førte sidste nummer til en mindre telefonstorm, som efterlod redaktøren med røde ører. Man er jo ikke vant til, at kilderne er lyslevende og gør indsigelser, men heldigvis for det. Klavs Johannsen i Kolding, som sås med råber i Frihavnen, gør opmærksom på, at billederne viste toldvagt 15 på redmolen, ikke som anført toldvagt 5 på Langelinie, og at hans egen Vespa-scooter kunne skimtes som yderligere dokumentation. Johannsen voksede op på det gamle Haderslev toldkammer hos sin farfader, toldforvalter Ohrt, og beskriver sig selv som tolder med arme og ben. I samme artikel om havnepatruljen sås flere steder Tage B. Christensen, som venligt og med en accent, der røber afstamningen fra Hvidbjerg i Thy, meddeler, at han retteligt hedder Tage Kristensen, og at billederne ikke var fra 1967, men taget 15. oktober 1961. Tak også til Johannsen og Kristensen for disse bidrag til, at told- og skattehistorien stadig gør fremskridt.

*Mikael Venge*



# Pensionistens tilbageblik

af Robert Lauritsen

Fusionen mellem toldvæsenet og det statslige skattevæsen var resultatet af den borgerlige regerings afbureaukratiseringsplan fra 1989. Sammenlægningen af told og skat til en enhed skulle gøre det muligt at reducere personalestyrken fra 6.622 til 5.687 ved udgangen af 1993. I de 5.687 var endda medregnet 70 nyoprettede FEOGA-stillinger.<sup>1</sup> Man skulle samtidig overtage arbejdsopgaver fra kommunerne, der svarede til 700 medarbejdere. Reduktionen skulle ske løbende. Man regnede med, at 50 chefstillinger kunne nedlægges, og at de

kunne afskediges i løbet af 1990. Man skulle foreløbig ned på 6.122 medarbejdere ved udgangen af 1991 og sigtede mod, at afskedigelserne så vidt muligt fik virkning fra begyndelsen af 1991.

Til at planlægge fusionens gennemførelse dannede man en midlertidig skatte- og afgiftsstyrelse. Der var regnet med en længere etableringsfase, men på grund af uenighed mellem topcheferne i toldvæsenet og skattevæsenet blev fusionen fremskyndet, og pr. 1. januar 1990 oprettedes Told- og Skattestyrelsen. Tolddirektør C.A. Nielsen, der havde besluttet sig til at lade sig pensionere, blev konstitueret som told- og skattedirektør frem til udnævnelsen af Carsten Jarlov pr. 15. februar 1990.



Robert Lauritsen (født 1934) er velkendt i Zises spalter fra flere erindringsartikler. Opvokset på den jyske hede blev han i 1962 toldassistent i Nakskov og i 1975 toldinspektør i Nykøbing Falster. Her skriver han om fusionen af told- og skattevæsenet 1990 anskuet fra Sydhavsoerne.

## Den lokale organisation

Told- og Skattestyrelsen gik hurtigt i gang med at se på, hvorledes den lokale organisation skulle se ud. Den 1. februar 1990 blev der fremlagt et høringsudkast med forslag til landets inddeling i told- og skatte kredse. Efter forslaget skulle der være 31 kredse, og den lokale enhed foresloges benævnt told- og skatteinspektorat, tilføjet byens eller landsdelens navn. Cheferne skulle have titlen told- og skattechef. Høringsudkastet indeholdt forslag til placering af hovedsæderne for de 31 kredse. Dog var det ikke afklaret, om et hovedsæde skulle placeres i Holbæk

eller Kalundborg eller et sted midt i kredsen.

På Lolland-Falster faldt det naturligt at sammenlægge amtsskatteinspektora-  
tet i Maribo og Nykøbing F. distrikts-  
toldkammer til én kreds, men den poli-  
tiske beslutning om at placere kredsen i  
Maribo fik personalet i Nykøbing op  
på barrikaderne. Amtssrådene havde  
fået forslaget om kredsinddelingen til  
høring. Tillidsmændene henvendte sig  
til de lokale amtsrådspolitikere for at få  
deres støtte til at placere kredsen i Ny-  
købing. Man argumenterede med, at  
halvdelen af virksomhederne var place-  
ret i og omkring Nykøbing. Man forstod  
heller ikke, at regionalpolitiske hensyn  
talte for at flytte mere end 150 medarbej-  
dere 30 km mod vest.

Storstrøms amt forholdt sig neutralt  
til placeringen, idet man henviste til, at

der på Lolland-Falster var tre centerby-  
er, nemlig Nakskov, Maribo og  
Nykøbing, hvor en kreds kunne place-  
res. Anderledes aktiv var Vestsjællands  
amt, der tog stilling til det uafklarede  
spørgsmål om placering enten i Hol-  
bæk eller Kalundborg, hvor amtsskat-  
teinspektorat og distriktstoldkammer  
havde til huse, og Vestsjællands amt fik  
også ændret forslaget om placering i  
Slagelse til fordel for Korsør.

Forslaget om at benævne den regio-  
nale enhed told- og skatteinspektorat  
førte til megen polemik, og navnet var  
da også ændret til det, vi kender i dag,  
da Skatteministeriet den 22. marts 1990  
udstedte bekendtgørelsen om landets  
inddeling i told- og skatteregioner  
samt placeringen af regionale told- og  
skatteforvaltninger. Bekendtgørelsen  
havde virkning fra 1. maj 1990.



*Et par af hovedpersonerne i fusionen på Sydhavsoerne, samlet til morgenbord den 2. juni 1998 på Robert Lauritsens sidste arbejdsdag i Nykøbing. Gode kolleger har skrevet en sang, der kunne se ud til at gå på melodien »Lille Sommerfugl«. Fra venstre nakken af souschef Werner Schøndube, ægteparret Lauritsen og regionschef J. Lind Johansen.*



## *Organisationen ændres*

På et fælles chefmøde den 14. marts 1990 i Assurandørernes hus orienterede told- og skattedirektør Carsten Jarlov om strukturuømlægningen og proceduren ved chefudpegning. Samme dag blev amtsskatteinspektørerne og distriktstoldcheferne skriftligt orienteret om, at bemanningen af chefstillingerne i de regionale og centrale enheder i told- og skattevesenet ville ske under medvirken af konsulentfirmaet T. Bak-Jensen. Cheferne måtte igennem en test og tre samtaler med konsulentfirmaet. To af samtalerne fandt sted samme dag sidst i marts og den tredje samtale en uge senere.

Inden chefbemanningen var på plads, skulle der gang i den praktiske sammenlægning. Distriktstoldchef J. Lind Johansen blev derfor den 23. marts 1990 skriftligt anmodet om ved siden af sin daværende opgave - og indtil den nye regionschef var udpeget - at varetage tilrettelæggelsen af den praktiske sammenlægning af opgaver og funktioner fra de enheder, der skulle indgå i Told- og Skatteregion Maribo, herunder regionens overtagelse af arbejdsgiverkontrol og inddrivelse af A-skatter og selskabsskatter fra de kommuner, som ville komme til at høre under regionen fra 1. maj 1990. I skrivelsen blev distriktstoldchefen desuden anmodet om i samarbejde med den konstituerede amtsskatteinspektør Werner Schøndube at foranledige, at der hurtigst muligt blev oprettet en etableringsgruppe sammensat af to-tre repræsentanter fra Nykøbing distriktstoldkammer og amtsskatteinspektoratet i Maribo.

Skrivelsen af 23. marts 1990 indeholdt

mange anvisninger på aktiviteter, der skulle sættes i gang, og hvorledes tilrettelæggelsen skulle foregå. Det kan derfor set i historisk lys undre, at hverken denne skrivelse eller de mange andre skrivelser, der kom fra Told- og Skattestyrelsen i etableringsfasen, var forsynet med journalnummer. Er de blevet indført i journalen senere, og findes der kopier i styrelsens arkiver?

Den 18. april 1990 blev der til distriktstoldkammerne og amtsskatteinspektoraterne udsendt et notat om indretning af organisationen på Skatteministeriets driftsområde. Der var tale om syv organisationsmodeller, og der var for hver model angivet hvilke regioner, der forudsattes organiseret efter hvilken model. Maribo blev organiseret i fire afdelinger: administration, loadministration, information, kontrol og toldkontrol.

## *Cheferne udnævnes*

Den 24. april blev distriktstoldchef Lind Johansen anmodet om fra 1. maj og indtil videre at varetage arbejdsopgaverne som regionschef i Told- og Skatteregion Maribo. Stillingen var på dette tidspunkt under oprettelse og klassifikation. Den 12. juli kom så - med journaliseret brev - udnævnelsen til regionschef. 25 regionale chefer kom ikke i betragtning og blev sammen med 25 chefer i Told- og Skattestyrelsen afskediget i løbet af 1990 med op til tre års løn.

Den 27. april 1990 skrev Told- og Skattestyrelsen til regionerne - selv om de endnu ikke var etablerede - at de skulle afløse de hidtidige 31 distriktstoldkamre og 25 amtsskatteinspektora-



*Robert Lauritsen takker for udnævnelsen til æresmedlem af Told • Skat-fritid. Til højre formanden John David og sekretæren Jytte Langberg. Told- og skattevæsenet i Nykøbing residerer meget fornemt i et »penthouse«, der er bygget oven på den gamle Nobels tobaksfabrik, og hvorfra der er vid udsigt over byens tage og de omgivende skove.*

ter, og at regionscheferne overtog ansvaret for ledelsen. Såfremt regionerne kom til at omfatte to eller flere enheder fra den hidtidige organisation, kunne regionschefen udpege en midlertidig, daglig chef for hver enhed. Den daglige chefs opgave blev i overgangsperioden, indtil den nye organisation kom på plads, at lede de daglige forretninger ved enheden og at deltage i udviklingen af regionens fremtidige organisation.

Regionschefen udpegede viceamtskatteinspektør Werner Schøndube til daglig chef i Maribo og kontrolchef Robert Lauritsen til daglig chef i Nykøbing. Der blev oprettet en midlertidig ledelse, der udover regionschefen fra distriktstoldkammeret bestod af de to kontrolchefer og toldkontrolchefen og fra amtskatteinspektoratet af vice-

amtskatteinspektøren og afdelingslederen fra revisionsafdelingen.

I etableringsfasen forberedte man centralt udpegningen af chefer på andet ledelsesniveau, altså cheferne for regionens fire afdelinger. En af de fem midlertidige ledere ønskede ikke at fortsætte i den nye organisation og blev afskediget med tre års løn. De øvrige fire måtte også igennem en intelligenstag og en samtale med to eksterne konsulenter, og alle fire blev den 5. juli 1990 udpeget til funktionschef/toldkontrolchef og overtog ledelsen af deres afdelinger den 1. august 1990. Mit ansættelsesbrev som funktionschef blev på min fødselsdag den 17. august 1990 underskrevet på Amalienborg: »I Dronningens navn, Joachim, prins til Danmark, Rigsforstander«.



## *Folkevalgte organer og arbejdsgiverkontrol*

Skatterådet, der behandlede klager over de kommunale ligningskommissioners ansættelse af indkomst og formue, blev nedlagt pr. 31. marts 1990 og skulle afvikles over seks måneder. Ved periodens udløb blev 60 sager, som ikke kunne afsluttes, oversendt til Landsskatte retten. Skatterådet var et folkevalgt organ, der havde fået sekretariatsbistand af amtsskatteinspektoratet.

Betjening af et folkevalgt organ var nyt for mig, der kom fra toldvæsenet. Regionen ydede også – som førhen amtsskatteinspektoratet – sekretariatsbistand for Skyldrådet for Storstrøms Amts Søndre Skyldkreds, der behandlede klager over de kommunale vurderingsråds ansættelser af ejendomsværdier og foretog revision af vurderingsrådenes ansættelser. Skyldrådssekretariatet hørte i en periode under mit ansvarsområde.

En overgang bestod vurderingsrådene kun af én person - formanden - men de blev igen udvidet til tre medlemmer. Udpegningen af nye medlemmer til vurderingsrådene skete efter indstilling fra amtsrådet og skulle afspejle den politiske sammensætning i amtsrådet. Regionen var sagsbehandler på indstillingen, og skatteministeren udnævnte den enkelte vurderingsmand. Nye vurderingsmænd skulle uddannes til opgaven, og regionerne Maribo og Næstved indgik et samarbejde om uddannelsen.

Kommunerne havde siden kildeskattens indførelse i 1970 varetaget kontrollen med de indeholdelsespligtige virksomheder. Kontrollen omfatter virk-

somhedernes indsendelse af redegørelse og indbetaling af tilbageholdt A-skat. Som følge af kommuneaftalen indgået mellem regeringen og Kommunernes Landsforening samt Frederiksberg og Københavns kommuner overgik kontrollen den 1. maj 1990 til regionerne. Medarbejdere fra amtsskatteinspektoratet skulle i april måned hente materiale fra de 13 kommuner på Lolland-Falster og få det tilrettelagt sådan, at regionen fra starten kunne betjene publikum.

## *Toldarbejdet ændres og forsvinder*

Regionen havde i starten en stor del af medarbejderne beskæftiget i Gedser og Rødbyhavn, hvor de i alle døgnets 24 timer sørgede for at klare import- og eksportekspeditioner. Behovet for denne form for ekspeditionstjeneste blev kraftigt reduceret ved indførelsen af det indre marked i EF den 1. januar 1993, hvor der skulle være fri bevægelighed for varer og rejsende.

Det betød, at toldvæsenets kontrol med de rejsende nu blev begrænset til at omfatte kontrol med spiritus og tobaksvarer, og at der ikke måtte være fast toldkontrol ved EF's indre grænser. For at de rejsende kunne have mulighed for at angive medbragte varer, indførte man såkaldte angivelseskort, som de rejsende kunne lægge i toldpostkasser, der blev opstillet til brug for både landgangspassagerer og rejsende i biler. Når de rejsende havde passeret disse toldpostkasser, var det for sent at angive de medbragte varer, og de rejsende måtte så betale afgifter og en bøde.



*En udbredt beskæftigelse i en grænseregion. Alice Hoffskov hælder smuglersprit ud.*

Rederierne blev som betingelse for at handle med afgiftsfrie varer – det såkaldte tax-free salg – pålagt at tilrettelægge interne kontroller med, at der til de rejsende kun blev solgt den mængde, som hver var berettiget til at indføre. Der skulle her skelnes mellem endagsrejsende og andre, og rederierne indførte kontrolkort af forskellig farve og udseende, men alligevel lykkedes det kreative rejsende at omgå reglerne. En fremgangsmåde var at købe flere endagsbilletter à 20-30 kr og så få udleveret kontrolkort i samme omfang. Det var tidligere bestemt, at det tax-free salg skulle ophøre den 30. juni 1998, og selv om der blev udøvet megen lobbyisme for at få omstødt beslutningen, stod den danske regering med økonomiminister Marianne Jelved i spidsen fast.

En særlig politi-toldgruppe var etableret i Rødbyhavn til at tage sig af kontrollen med narkotiske stoffer. Den

bestod af et antal toldere og et antal politifolk. Gruppen fik mange gode resultater og fik også afsløret større narkohandlere. Gruppen kan stadig fortsætte med spot-check ved grænsen.

Da det indre marked havde fungeret i nogen tid, foretog regionen en analyse af behovet for at toldvæsenet skulle være til stede døgnet rundt i Gedser og Rødbyhavn. Analysen viste, at behovet var meget beskedent om natten, på lørdage, søndage og helligdage, idet import- og eksportekspeditioner stort set ikke forekom på disse tidspunkter. Regionen besluttede derfor, at der kun skulle være bemanning i dag- og aften-timerne.

I løbet af 1997 blev den store omlægning af toldarbejdet planlagt, og det blev besluttet fra 1. januar 1998 at oprette otte toldcentre, der skulle klare alle toldopgaver. Gedser og Rødbyhavn blev så underlagt Toldcenter Køge. En funktionschef søgte og blev funktionschef ved toldcentret, og regionen måtte samtidig sige farvel til et antal medarbejdere, der fremover fik tilknytning til toldcentret.

## *Landsdækkende opgaver*

For at kunne mindske behovet for at skære ned i personalestyrken blev der udfoldet store bestræbelser på at skaffe særlige opgaver til region Maribo. Det første resultat af disse bestræbelser var, at regionen fra styrelsen fik udlagt opgaven at opkræve afgift efter pensionsbeskatningsloven og efter realrente-afgiftsloven på landsbasis. Med i pakken af nye opgaver var også opkrævning af afgift af udbyttedeling (medarbejde-



robligationer) efter lov om særlig indkomstskat, opkrævning af afgift af frivillige lejeforhøjelsesbeløb fra Grundejernes Investeringsfond og fordeling af afgift mellem Færøerne og Danmark. Senere blev der også udlagt visse kontrolopgaver. Efter en oplæringsperiode i styrelsens afdelinger på Ottiliavej og i Vordingborggade blev opgaverne overtaget 1. februar 1992 og beskæftigede i starten 19 medarbejdere.

Til at klare de nye opgaver fik man isenkram fra København. Pensionsbeskatningen blev kørt på særlige IBM-terminaler med direkte opkobling til Datacentralen, og oplysninger om realrenteafgiften blev indtastet på såkaldte diskette-stationer. Indtastningen skulle foretages to gange, fordi der ikke var indlagt kontroller i systemet. Disketterne blev afleveret hver uge med bud i Datacentralen på Retortvej i Valby. Begge systemer var gammeldags, hvorfor man løbende omlagde arbejdet til moderne pc-systemer og i 1996 kunne nedlægge de gamle systemer. Det udfasede materiale kunne skrottes, men heldigvis tænkte en af regionens medarbejdere på Danmarks Tekniske Museum i Helsingør. Museet kvitterede med en tak, fordi regionen havde støttet museet.

En anden landsdækkende opgave var opkrævning af kapitaltilførselsafgift, som vi forestod i en kort periode. Skatteministeriet udstedte den 16. marts 1993 en bekendtgørelse, der fastsatte, at Told- og Skatteregion Maribo »er afgiftsmyndighed efter kapitaltilførselsafgiftsloven og opkræver afgiften for hele landet«. Opgaven blev efter en kortere oplæring overtaget fra Told- og Skatteregion København 3 (Nordvest).

Den beskæftigede i starten ni medarbejdere, men Folketinget vedtog allerede den 24. juni 1993 at ophæve loven. Den blev knap 20 år, idet den var trådt i kraft den 1. juli 1973.

Efter afvikling af igangværende sager kunne regionen foretage de sidste REKS-målinger (»anvendte ressourcer og opnåede resultater«) på området for oktober måned 1993, hvor der var beskæftiget 4, 45 medarbejdere med denne opgave. De landsdækkende opgaver havde hørt under mit ansvarsområde.

## *Det sidste retsmøde*

Selv om jeg af og til deltog i retsmøder i momssager, husker jeg mit sidste retsmøde af en særlig grund. Jeg var indkaldt i en skilsmisssag, skønt jeg ikke var part i sagen. Hustruen mente, at manden havde penge til gode for moms i forbindelse med en genopbygning af virksomhedens bygninger efter en brand. Hun havde inden retsmødet sammen med sin nye ven opsøgt mig på regionen og forklaret, at hun i ægteskabet havde ført momsregnskabet for sin mand, og at hun mente, at han ikke havde fået den omstridte moms tilbage.

Jeg kunne ud fra notater i eftersynsskemaet se, at der på grundlag af en negativ momsangivelse var udbetalt et beløb, og at der som årsag var anført byggeri efter brand. Inden retsmødet tog jeg kontakt til virksomhedens revisor, der kunne bekræfte min antagelse, at der var gjort rent bord. Det var derfor let at afgive forklaring under vidneansvar i retten, og mandens advokat, der havde indkaldt mig som vidne, var tilfreds.

## *Personalereduktionen*

Ved sammenlægningen 1990 gennemførtes en så kraftig reduktion af personalestyrken, at man fra 242 før fusionen kunne komme ned på 110 medarbejdere ved udgangen af 1998. Hver region skulle inden den 15. juni 1990 udarbejde en plan for gennemførelsen af den første personalereduktion, og regionen kunne indarbejde forventet, naturlig afgang i planen. Vores region skulle reducere antallet af medarbejdere med 12, og for at nå dette mål måtte man indstille fire medarbejdere til afsked. Der skulle tages hensyn til organisationstilhør, således indstilledes to fra Dansk Told og Skatteforbund, en fra HK og en fra Statsskatteforvaltningens Tjenestemandorganisation.

Toldfuldmægtig Erik Boldsen, der var min jævnaldrende og kursuskammerat fra Toldskolen i 1953, fik den 21. august 1990 brev fra Told- og Skattestyrelsen om, at det på baggrund af budgetmangel og afbureaukratisering havde været nødvendigt at nedlægge stillinger på Skatteministeriets driftsområde. Hans stilling var nedlagt, og da det ikke var muligt at tilbyde ham en anden, beklagede man at måtte indstille ham til uansøgt afsked fra udgangen af december 1990. Den 27. september 1990 fik han så meddelelsen om afskeden. Han var berettiget til rådighedsløn i tre år og derefter til pension med fuld pensionsancennitet. Der var flere medarbejdere, der ærgrede sig over, at de ikke var blevet indstillet til afsked på disse vilkår.

Reduktionen fortsatte i de næste tre år, hvor ti medarbejdere i 1991 flyttede til Told- og Skatterevision Øst, der hav-

de en afdeling placeret i regionens lokaler i Nykøbing. I 1992 flyttede tre medarbejdere, og fire benyttede sig af en frivillig fratrædelsesordning.

Indførelsen af det indre marked fra 1. januar 1993 gav anledning til endnu en kraftig reduktion. Ti benyttede sig af en frivillig fratrædelsesordning, og regionen måtte pege på 32 medarbejdere, der skulle forflyttes til såkaldte underbemandede regioner. De fleste valgte regioner i Københavnsområdet, men et par stykker valgte Odense og Thisted. De fik udstationeringsgodtgørelse i op til 12 måneder, og ved forflyttelse til visse regioner kunne de opnå et mobilitetstillæg på 12.000 kr. i seks år.

Etableringen af kontrollørkorpset i Told- og Skat var et særligt kapitel. Etableringen var et led i en aftale, der den 17. juni 1997 blev indgået mellem Finansministeriet og Skatteministeriet om resultatkrav for Told•Skat i perioden 1998-2001. Det fremgik af aftalen, at der i 1998 skulle ske overførsel af 350 årsværk fra Told•Skats almindelige virksomhed til et kontrollørkorps, der skulle beskæftiges med særlige opgaver.

Told- og Skatteregion Maribo skulle overføre otte til korpset. De pågældende fik den 23. september 1997 overrakt et brev om, at de pr. 1. januar 1998 blev overført til kontrollørkorpset. Begrundelsen var, at de ud fra en samlet vurdering var blandt dem, der bedste kunne undværes på de opgaver, der havde med den almindelige virksomhed at gøre. Medarbejdere, der ikke var til stede på regionen denne dag, fik brevet udleveret på deres bopæl af deres funktionschef. Jeg måtte således opsøge en sygemeldt medarbejder og give ham brevet.



Det var meningen, at kontrollørkorpset skulle afvikles over en årrække, men etableringen havde mødt så megen modvilje blandt medarbejdere og organisationer, at det til sidst lykkedes at få gennemført afskedigelser med tre års rådighedsløn og forbedret pension. De overførte havde i mellemtiden fået tildelt et erstatningsbeløb, som alle troede var skattefrit, men Ligningsrådet afgjorde, at der skulle betales skat.

Den sidste kraftige reduktion var overførsel af 24 medarbejdere til Toldcenter Køge pr. 1. januar 1998.

## *Afskeden*

Oprindeligt havde jeg sagt til regionschefen, at han kunne regne med at se min afskedsansøgning i år 2000, hvor jeg kunne fejre 50 års jubilæum, men det kom til at gå anderledes. Selv om vi afgav en leder til Toldcenter Køge pr. 1. januar 1998, skulle regionen tilpasse sin ledelse. Det var meldingen ved kontraktforhandlingerne i december 1997, hvor regionschefen kom hjem med besked om, at der i løbet af 1998 skulle reduceres med én leder.

Jeg tilkendegav med det samme, at jeg som den ældste funktionschef var parat til at tage min afsked to år tidligere, hvis jeg kunne opnå en fratrædelsesordning. Jeg opstillede mine ønsker til en sådan ordning, men selv om styrelsen ikke imødekom mine økonomiske ønsker, valgte jeg at sige ja til forhandlingsresultatet. Jeg underrettede straks medarbejderne i min virksomhedsgruppe, og sammen med souschef Werner

Schøndube, der også havde fået en fratrædelsesordning, underrettede jeg pr. e-post hele personalet.

Jeg søgte dronningen om min afsked fra udgangen af juli og fik min afsked i et brev fra Told- og Skattestyrelsen, dateret 14. maj 1998. Der manglede en passus om, at det var efter kongelig resolution, så måske er jeg ikke rigtig afskediget?

Tirsdag den 2. juni var min sidste dag på regionen. Jeg blev fejret både ved en flot personalereception om morgenen og ved en åben reception ved frokosttid, hvor der både dukkede samarbejdspartnere, venner og familie op. 48 dejlige år var slut, og jeg forlod min arbejdsplads som en glad mand.

Artiklen bygger på Told- og Skatteregion Maribos arkiv, regionens personaleakter, årsberetninger 1990-1998, personlabladet, regionschef J. Lind Johansens personlige arkiv og forfatterens arkiv.

1. Virksomheder, der sælger landbrugsvarer til lande uden for EU, har muligheder for at få udbetalt restitutionsbeløb fra EU for disse varer. Ordningerne administreres i Danmark af EU-direktoratet, og der er indgået aftale om, at Told • Skat varetager den såkaldte FEOGA-kontrol, der både er en fysisk kontrol ved afsendelsen af varerne og en efterfølgende kontrol af virksomhedernes regnskaber. FEOGA er en forkortelse af det franske Fonds European d'Orientation et de Garanti Agricole, der i Danmark svarer til Det Europæiske Udviklings- og Garantifond for Landbrugets Garantisektion.

# En anden kultur

af Per Albin Sørensen

*Redaktionen har bedt Per Albin Sørensen om at indlede sit bidrag med en kort omtale af sin barndom og ungdom, der fik betydning for hans senere løbebane indenfor skatte- og toldvæsenet.*

Jeg er født i Viborggade på Østerbro i København i en gammel ejendom. I køkkenet var der gammeldags kulkomfurer, som dog ikke blev brugt. I stedet havde vi gasapparater. Lejlighederne var små. Der var ingen entré, man gik lige ind i stuen, og toiletterne lå i gården. To til seks familier.

På en måde er jeg enebarn, selv om jeg ikke opfatter mig sådan. Min ti år ældre »broder« var min fætter, som mine forældre havde taget til sig, fordi de troede, at de ikke kunne få børn. Min fader døde to måneder efter min fødsel. Seks år senere blev min moder gift igen, og jeg har altså også en lillebroder, som er børnehavepædagog. Min stedfader, som jeg mere eller mindre har betragtet som min fader, da jeg ikke har kendt min rigtige fader, stammede fra Saltum, hvor en stor del af familien stadig bor, og en af mine yngre fætre har gået i skole med skatteminister Stavad.

Min fader arbejdede over hele Danmark. For det meste med at bygge havne, og tit var han kun hjemme lørdag-søndag. Til gengæld holdt vi ferie i de byer, han arbejdede i. Han kørte en gravko, dengang de ikke var så

almindelige som i dag – og væsentligt større.

## Forsikring

Jeg gik i skole i Randersgades skole i ti år indtil realeksamen. Så kom jeg i lære i forsikringsselskabet Skandinavia. I november 1957 kom jeg ind som soldat og blev hjemsendt 1. marts 1959. Jeg skulle have været sergent, men var glad for at slippe på grund af en bygningsfejl i øjnene. I luftværnsartilleriet har man ikke tid til at korrigere kanonerne, når man skal sigte efter fly. Jeg var tillidsmand for soldaterne og opsogte i den anledning forsvarsministeren. Dog uden at træffe ham.

Efter hjemsendelsen blev jeg overassistent og leder af Skandinavias inkassoafdeling samtidig med, at vi begyndte på hulkort. De selskabet fusionerede med Absalon, der lå på Rådhuspladsen, blev jeg også leder af inkassoafdelingen der og gik dagligt mellem Kgs. Nytorv og Rådhuspladsen. Vi brugte tre bogholderisystemer: Skandinavias gamle, Absalons gamle og så det nye. Jeg var godt i gang med at redde mig et mavesår.

Sammen med ti andre blev jeg udpeget til at gennemgå en uddannelse i rationalisering hos Asbjørn Habberstad. Som afslutning fik vi en studietur til Oslo for at se, hvordan man havde gre-



bet sagen an der. Meningen var, at forretningsgangene skulle være fri for overflødige funktioner, inden vi lagde om til edb. Så fusionerede vi igen. Denne gang med Dansk Folkeforsikring, og de havde en IBM. Alt skulle nu rettes ind efter edb.

Jeg var blevet gift med Torbjørg, der er færing. Jeg havde en tid været igennem livsforsikringen, hvor en af min svogers studenterkammerater arbejdede, mens han læste til aktuar. Efter at han havde taget sin eksamen, fik han af landsstyret besked på at starte et livsforsikringsselskab, og han spurgte, om jeg ville hjælpe ham. Det var en udfordring, og jeg sagde ja mod, at vi fik hjælp til flytningen og et sted at bo.

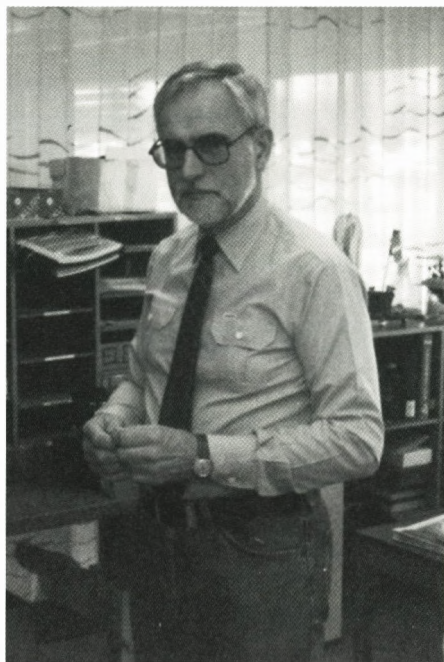
I tre måneder sad vi og lavede forretningsgange og fik formularer oversat til færøsk. Sidste opgave, inden vi drog hjem, var at oprette et bogholderi. Den, der skulle have stået for det, havde for travlt, og så måtte jeg til at prøve. Jeg havde taget handelsmedhjælpereksamen i forsikring og fremmede sprog, den statskontrollerede bogholderprøve og datakursus, men bogføring indenfor forsikring havde jeg intet kendskab til. Jeg fik fat i Norges Riges Standard kontoplan for livsforsikringsselskaber, og revisoren for det færøske skadesforsikringsselskab så mit oplæg igennem. Føroyar Livstrygging startede efter nytår 1967, og jeg blev på Færøerne indtil efteråret 1968. Mit gamle selskab havde den færøske fiskerflåde som reasurace.

Dengang var der ikke fjernsyn på Færøerne og kun få udsendelser i radioen, så der var tid til at fordybe sig i bøger og aviser. Til gengæld mødte jeg mange spændende mennesker: lag-

manden, en senere lagmand, som var selskabets revisor og godkendte mit første regnskab. Jeg boede hos et medlem af lagtinget, som senere kom i folketinget. Jeg er også vendt tilbage et par gange, inviteret til firmaets 10- og 20-års jubilæum.

## *Kildeskatten*

På Færøerne havde jeg i avisen læst en artikel, der foreslog et mavesårstillæg til de ledere, der skulle stable kildeskatten på benene. Dengang havde jeg ingen planer om at forlade forsikringsbranchen, men hjemme igen blev jeg



*Per Albin Sørensen (født 1937) overvåger i postrummet på Told- og Skatteregion Ballerup, at skatteborgernes selvangivelser bliver tastet ind.*

placeret i en reassuranceafdeling, som var spændende på nogle punkter, men ellers lidt stillestående. Min kones gamle arbejdskammerat var ansat i Kildeskattehuset og ledte efter folk, han kunne stole på. Jeg fik et tilbud og skrev en ansøgning. Mavesåret måtte være forbeholdt dem i de ledende stillinger.

Midt under samtalen hos personalechef Hamp gik døren op, og en travl, yngre mand kom ind med nogle papirer. Hamp præsenterede ham som Frantz Howitz fra 1. kontor, som jeg fik at vide tog sig af edb-planlægningen, og Howitz blev spurgt, om det ikke var en idé at få mig i den afdeling. Da jeg sammen med 15-20 andre startede 1. marts 1970, var man dog kommet på andre tanker. Jeg blev placeret i organisationskontoret under Kai Petersen (senere undervisningsministeriet) og med Hans Westerberg som øverste chef.

Kildeskattedirektoratet rådede over hovedfløjen af Kildeskattehuset i Birkerød samt flere sidefløje. Det var en »fabrik«, hvor mængder af data skulle passere igennem systemet. Der var omkring 500 ansatte, svingende fra år til år. Der blev ekspederet månedlige og kvartårslige redegørelser fra arbejdsgiverne. En del kom pr. edb, men de manuelle skulle indtastes, og det var ca. 60 ansatte beskæftiget med. De arbejdede på akkord og havde faste pauser hver time. Når de var færdige med det aftalte antal, kunne de gå hjem, og mange klarede et tempo, så de kunne holde fri klokken 14. Der var adskillige regnskabsafdelinger, intern revision, klargøring, fejlrettelse og en meget stor postafdeling med efterbe-

handling, mikrofilm, sygejournal og meget andet. Ved velkomsten fik vi at vide, at vi var kommet til en moderne arbejdsplads, hvor alle var dus. Med en enkelt undtagelse. Direktør Knud Jensen sagde De, og det var til at huske. For at få et smidigt system skulle vi blot gå ind til cheferne uden at bestille tid hos sekretæren. Hvis en chef ville have fred, var døren lukket.

Vi var en broget flok, der startede. Kildeskatten havde længe været planlagt, men der var mange opgaver at tage fat på. Blandt personalet var flere skræddere, fem-seks frisører – det var dengang, at yngre, danske mænd skulle have langt hår – en slagter, en mejerist og flere fra forretningslivet. Det viste sig at være en fordel, at så mange ikke var kontorfolk. De »anderledes« var ikke så bange for maskiner, hvoraf vi havde en hel del.

Min tanke var egentlig, at jeg ville have en blød start, og jeg tog derfor forvaltnings højskolens assistentkursus på to år. Derefter ville jeg fortsætte med det 3-årige kursus. Jeg havde taget en pæn eksamen, men fik at vide, at kildeskatten ikke ville give mig fri igen, før der var gået to-tre år. Jeg var tillidsmand for alle assistentkurserne sammen med en pige fra Århus universitet, som repræsenterede provinsen. Sammen med to faglærere, der var chefer i finansministeriet, og en timelærer dannede vi en art skoleråd. Vi fik en del klager fra folk, som havde taget den 3-årige. Meningen var, at kursisterne skulle lære mere jura end økonomerne og mere økonomi end juristerne og dermed være egnet til større stillinger indenfor staten, men man havde ikke taget misteltenen i ed. Personalechefer-



ne foretrak folk fra deres egen fagforening. Det var i hvert fald mit indtryk, og derfor valgte jeg ikke at fortsætte.

## *Indkøb*

På det tekniske område samarbejdede jeg med Erik Pandorf, husets tekniker, som begyndte i kildeskattedirektoratet samme dag som mig. Det gjaldt om at finde de rigtige maskiner. Min første opgave bestod i at vælge mellem to kuverteringsmaskiner, men den mest spændende var at prøve at få sat udgifterne til kopiering ned. Kildeskattedirektoratet brugte dengang to Rank Xerox-fotokopimaskiner, og de kostede mange penge. Xerox havde monopol på »rigtig papir«-metoden og vidste at tage sig betalt. De første fem kopier kostede 27 øre stykket. Så faldt prisen vistnok til 11 øre. Vi havde aftenhold til fejlrettelse, og maskinerne kørte stort set hele døgnnet. Kort fortalt blev løsningen en off set-trykmaskine, som selv stoppede, når den havde kørt en opgave færdig og selv vaskede gummidugen af. Trykpladerne var af papir og kostede 50 øre, så allerede tre kopier kunne det betale sig at trykke. Grænsen blev nu sat ved ti kopier og derunder fotokopiering på en stor, elektrostatisk maskine.

Efterhånden fik vi falsemaskine, blanketseparatorer (til fjernelse af carbon-papir i endeløse baner), skæremaskiner og burstere, som tog papirfremførebansbaner fra den egentlige blanket. Vi havde mikrofilsudstyr og købte efterhånden mere for, at vi kunne optage film, kopiere og fremkalde samt montere i kassetter. Det kunne godt volde kvaler, at maskinernes tem-

po var så højt. Længe døjede vi med lyse pletter på filmen uden at kunne finde fejlen. Problemet viste sig at være, at vi kørte med to maskiner ved siden af hinanden. Når den ene maskine blev startet, mens den anden kørte på fuld kraft, tog den al strømmen i en brøkdelf af et sekund. Nok til en lys plet på filmen i maskine nr. 2.

En sektion af postafdelingen var systemjournalen. Den var bemannet med 16 personer, som hver sad med en lille, japansk amano-numerator og nummererede systemposten: et ciffer for året, tre for dagen og ét, der angav hvor på mikrofilmen, dokumentet var placeret. For at hjælpe de 16 til et mere meningsfyldt arbejde, skulle organisationen prøve at finde på en nemmere løsning. Vi startede med blanketterne. Før blev alle hjørner brugt, nu flyttede vi til øverste venstre hjørne. En feeder til en fotokopieringsmaskine blev monteret på et transportbånd, og et tysk stempelhjul, som skiftede ved omdrejning, blev sat for enden af båndet. Det virkede, og vi regnede ud, at arbejdet kunne udføres af to ansatte (det blev til fire).

Farum-borgmesteren Brixtoftes fader arbejdede i rigsrevisionen og havde noget med Kildeskattehuset at gøre. Brixtofte - altså senior - anviste os en god sparemulighed. I fejlrettelsesafdelingen, som arbejdede i toholdsdrift, ankom hvert år et hold mikrofilm, hvor hele Danmarks befolkning var udskrevet efter cpr-numre. Desuden fik de en gadefortegnelse, hvor man kunne slå op og se hvilke cpr-numre, der boede i et husnummer. Det hjalp til at placere mange forkert angivne cpr-numre. De meget omfattende lister

over cpr-numre og gadefortegnelser blev sendt til Kodak, som mikrofilmte og kopierede filmene. Det var naturligvis en dyr løsning, og Brixtofte fortalte, at man nu kunne køre direkte fra edb og ud på mikrofilm. Vi indhentede et tilbud i Sverige og et i London. Det engelske var ca. halvt så dyrt som det svenske, så det tog vi.

I december 1975 blev kildeskattedirektoratet og ligningsdirektoratet sluttet sammen, og året efter blev jeg sat til at forestå indkøb til amtsskattedirektoraterne. Det betød indkøb af skrive- og regnemaskiner, møbler og rengøring. Den første, store opgave var overgangen fra elektrostatisk kopiering til »rigtig papir«. Xerox havde mistet patentet, og de første kopimaskiner på rigtigt papir var dukket op. Inspektorerne blev spurgt om årligt forbrug, og Herning kom ind som absolut topscorer: 55.000 årligt. Af de øvrige 24 lå ingen højere end 30.000. De næste år steg forbruget markant. Nu fik man hver sin kopi, hvor de hidtil var blevet sendt på omgang, og maskinerne blev hurtigt for små. Også i direktoratet var der stadig opgaver. Hustrykkeriet blev udvidet med større offset maskiner, der gjorde det muligt at fremstille flere tryksager. Der blev også købt en elektrisk truck. Den skulle transportere de store papirmængder ned ad en nyanlagt rampe til Kildeskattehusets kælder. Rampen var nødvendig for ikke at bruge penge til nyt linoleum på husets gange. Før blev papiret kørt på en pallegøfter til husets eneste elevator, og det ødelagde gulvet.

I marts 1977 flyttede jeg til Meldahls-gade. Det var lidt af en omvæltning. Flinker kolleger, men mange lidt ældre. I

Kildeskattehuset var gennemsnitsalderen 33 år. Da flere var omkring 60, må der have været en del yngre, der trak gennemsnittet så langt ned. En stor del af arbejdet gik ud på at »servicere« inspektorerne i telefon og ofte med de samme mennesker gennem mange år. Det kunne give nogle overraskelser. En dag fik jeg at vide af en af de faste forbindelser, at nu var det nok sidste samtale med ham, for nu gik han på pension. Jeg havde troet, han var meget yngre.

En anden del af arbejdet bestod i at holde øje med markedet, og jeg deltog i mange udstillinger. Efter en brand i Værløse kommune undersøgte vor interne revision, hvad der skete, hvis Kildeskattehuset brændte. Efter undersøgelsen blev det besluttet at sikre mikrofilmene i brandsikre skabe sammen med de grundbilag, der ikke var indtastede. Mikrofilmsforeningen havde verdensmøde i Californien, og formanden for den danske afdeling lovede at undersøge for mig, hvad mikrofilm kunne tåle. Jeg fik at vide, at kopifilmen var mest sart overfor varme, og vi gemte derfor originalen. Firmaet, som leverede kassetterne, mente, at de kunne tåle omkring 120 grader, og det blev prøvet på Statsprøveanstalten. Kassetterne slog sig, men kunne skrues fra hinanden, og filmen var intakt.

I 1986 blev jeg daglig leder af sikkerhedsarbejdet i hele statsskattedirektoratet. Sikkerhedsgrupperne holdt møder med udvalget to gange om året, senere én gang på dispensation. Sikkerhedsudvalget bestod af to fra arbejdsgiver- og to fra arbejdstagersiden, og de to var en fra provinsen og en fra København. Kontorchefen for administrationen var øverste leder, så var der



en sekretær og mig til at føre udvalgets beslutninger ud i livet.

En gang kom vi på forsiden af Horsens Folkeblad. Inspektoratet i Skanderborg havde klaget over, at lofterne drysede. Så vidt jeg husker, var der tale om Karlit lofter. Jysk Teknologisk Institut anbefalede, at de blev malet med en bestemt maling, der kunne binde drysset. Maleren fik begyndt, men resultatet var større åbning af pladerne og endnu mere drys. En af de ansatte blev indlagt på sygehuset, og så kom vi i avisen. Vi forsøgte forskellige foranstaltninger, men løsningen blev en flytning til andre lokaler.

I de sidste år af sit arbejdsliv indkøbte min fader værktøj og drivmidler til de entreprenørfirmaer, der byggede Amagerværket. Min ældre broder blev også indkøber, idet han som officer i Livgarden blev overført til intendanturkorpset, hvor han beskæftigede sig med at bedømme kvalitet, inden indkøbet fandt sted. Indkøb må være noget for min familie.

## *Fusionen*

Kedet mig har jeg aldrig, men efterhånden blev en del jo rutine. I 1989 fik jeg endnu et område, kørsel med optisk læser, og det fortsatte jeg med også efter sammenlægningen. Det var på Ottiliavej i Valby, hvor jeg fik jeg lejlighed til at hilse på kolleger fra hele landet, der var kommet for at hjælpe med selvangivelserne. Jeg har prøvet både aften- og natkørsel, og natarbejde har vist ellers ikke været meget brugt i på skattesiden.

Sammenlægges med toldvæsenet?

Rygterne gik i slutningen af 80'erne, og aviserne skrev om det. Fordele og ulemper var der. To store lovområder skulle læres af et talstærkt personale. Til gengæld slap firmaerne for at få besøg af skattevæsenet den ene uge og toldvæsenet den næste, og stordrift gav vel også fordele.

Jeg kendte tolderne som flinke naboer i Kildeskattehuset. De arbejdede i et oppebørselskontor, hvad det så var. Der var jo også dengang, at jeg sammen med en jurist og en revisor fra kantinebestyrelsen besøgte Snorre-gade for at drøfte moms på kantine-tilskud. En venlig herre vejledte os i de nye regler, hvorpå han bad os vente, indtil en af afdelingens regnemaskiner var ledig. På et forsigtigt spørgsmål fik vi at vide, at man til ti ansatte havde seks regnemaskiner. De to var i stykker, og der var ikke penge på budgettet til at reparere dem. Bagefter var vi enige om, at det nok ikke fremmede arbejdsglæden, og det skyndte jeg mig at fortælle min kollega, Else Larsen, som er gift med departementschef René Mikkelsen, at det måtte hun se at få rettet.

Betød fusionen, at skattefolkene fik et lige så stramt budget? Ja, det fik vi, men jeg har dog ikke oplevet en så dårlig udnyttelse af personalet.

Først blev overgangsordningen etableret af skatte- og afgiftsstyrelsen i Nyropsgade, hvor mange godt folk fra begge sider blev samlet for at planlægge den store fusion. Hvem skulle være chef? Vi i personalet gættede på chefen for skatte- og afgiftsstyrelsen eller chefen for statsskattedirektoratet. Listen over ansøgerne blev gransket, og der var mange gæt på ansøgerne fra

Finansministeriet. Meget få gættede på Jarlov og vistnok ingen på den snart pensionerede tolddirektør som den foreløbige løsning.

Fusionen resulterede straks i en større personalerotation. Mine nærmeste kolleger kom til Amaliegade, og vi efterladte fik fortalt, at de var blevet pænt modtaget. Jeg var ofte på besøg og kom hver fredag til det morgenbord, hvor bygningskontoret drøftede afdelingens mange gøremål. Den 29. maj 1990 fik vi på Ottiliavej besøg af to fremmede herrer. Det viste sig at være Carsten Jarlov og Finn Frank, som ville hilse på personalet. Det, jeg husker bedst fra Jarlovs udnævnelse til told- og skattedirektør, er, at han cyklede på arbejde.

Fra december 1990 sad jeg selv i Amaliegade og kunne observere de to kulturer på nærmere hold. Var der forskel? Jeg har været med til mange fusioner og kunne genkende visse mønstre. Toldvæsenet var hierarkisk opbygget sammenlignet med skattesiden. Fra gamle kolleger havde jeg hørt, at mødekulturen var vidt forskellig. Når mødet var arrangeret af skattefolkene, satte deltagerne sig, hvor de havde lyst, og fotokopier blev taget under mødet, hvis nogen ville have en kopi. Toldfolkene sad derimod på bestemte pladser og havde inden mødet taget de kopier, der skulle bruges. Påklædningen blev også mere »korrekt«. Antallet af slips eskalerede, og vindjakker blev udskiftet med jakker eller hele habitter.

Man fornemmede, at der skulle se pænt ud. Gangene i Meldahlsgade blev ofte brugt som en udvidelse af arbejdspladsen, hvor der stod reoler og borde. Flere steder var der placeret små, lang-

somme fotokopimaskiner, beregnet på at tage en eller to kopier. De var enkle at betjene, og personalet skulle ikke gå så langt. Hvis man skulle bruge mange kopier, måske også for- og bagside, skulle personalet henvende sig i kopi-centralen, hvor den store maskine blev betjent af en, der var specialist i komplicerede opgaver. Prisen for at gå i flere minutter og vente i flere minutter for at få en enkelt kopi til en sag er meget høj, og derfor havde statsskattedirektoratet valgt den decentrale løsning. I Amaliegade havde man på strategiske steder placeret større Minolta maskiner, som kunne en masse, men ofte var optaget. Det var nok, fordi gangene skulle være ryddelige, og det skulle se fikst ud.

Så var der navnene. Vi var på fornavne, og det kunne knibe med at huske efternavnene. Planlægningskontoret havde derfor fremstillet en telefonliste efter fornavne. Toldvæsenet holdt på initialer og efternavne. Var den P. Sørensen så Poul, Peter eller Per? Kort efter, at jeg var startet i Amaliegade, blev jeg ringet op af en glad mand, der meddelte: »Vi har solgt til Cypern!« Det lød da godt, men jeg måtte jo spørge om hvad, vi havde solgt. På det tidspunkt vidste jeg ikke, at der var flere med det flotte navn, så mit mellemnavn kom til ære og værdighed igen. Det tog også lang tid, før det gik op for mig, at personaleafdelingens Stinne var et dækningsnavn, og at hun i virkeligheden var den samme som Johanne K. Pedersen.

Mange skattefolk havde problemer med de flotte titler, som toldvæsenet brugte. Vi havde skam også overassistenter, men overtoldassistenter måtte



da bestemt være noget mere. Skattevæsenet havde fuldmægtige og endda kontorfuldmægtige, men der er unægteligt mere smæld over en toldfuldmægtig.

Skattesiden havde tjenestemænd, jurister og HK'ere, toldvæsenet det samme, men ikke mange jurister. HK var efter megen diskussion blevet en landsklub, da provinsen og København gik sammen. Nu skulle vi begynde forfra med HK-told. Her var de meget forbavsede over, at der fandtes mænd i skattevæsenets HK. Der var flere HK'ere med toldbaggrund, og vi skattefolk sikrede os en slags mindretalsbeskyttelse, da de nye HK-klubber blev oprettet. Det havde vi ikke behovet. Der er mange tillidsfolk fra det gamle skattevæsen, men ingen bliver valgt, fordi de har den ene eller den anden baggrund.

Meget af mit arbejde i 1991 gik med at gøre »dødsboet« op. Meldahlsgade og Birkerød skulle ryddes, og møblerne flyttes til de nye regioner. Der blev selvfølgelig en del til overs. Noget blev kørt til Sjællandske Parkområde ved Hillerød, hvor de måtte lade møblerne stå ude på en parkeringsplads, og det havde de ikke godt af. Det var selvfølgelig de mest slidte. Jeg havde dog held til at

afsætte nogle møbler til ministerier og styrelser.

Cheferne skulle udnævnes, og det imødesås med megen spænding. En skuffet amtsskatteinspektør fortalte mig, at han efter prøverne lå i top, men blev kasseret, fordi han var for gammel. »Hvorfor skulle jeg så igennem det cirkus?« I følge Rygters Bureau var afskedigelsen af ældre, veltjente medarbejdere også kritisabel. De første var til samtale en ad gangen, mens de sidste blev taget ind i bundter, fordi der ikke var tid nok. Nogle var glade, for andre var afskedigelsen en tragedie.

Styrelsen skulle slankes, og derfor gik vi fra et personale på ca. 600 til de nuværende ca. 800. Selv kom jeg den 2. december 1991 til Ballerup, og i dag mærker man ikke meget til kulturforfellene. Hverdagen er måske blevet en smule besværligere. Hvis jeg skal betale kontant for sikkerhedsmakulering af banderoler på Vestforbrændingen, kræver det et større papirarbejde at få pengene. Før kunne jeg nøjes med at skrive beløbet på en seddel og få min chef til at attestere. I al venskabelighed kan vi også godt drille hinanden, men efterhånden er der kommet så mange nye, for hvem told og skat hver for sig er historie.

# Sammenbragte børn

af Øjvind Jensen-Fangel

Jeg er født i Lysabild på Als, hvor min fader var førstelærer og degn. Jeg tog realeksamen fra Statsskolen i Sønderborg i 1952 og syntes, at jeg trængte til at tænke mig om, inden jeg fandt ud af, hvad jeg ville efter skolen, så jeg blev karl på min moster og onkels gård. Det har jeg aldrig fortrudt, selv om det var drøjt at være enekarl og ikke at blive skånet. Min farbroder Oluf Jensen-Fangel var tolder – han endte som distriktstoldchef i Rødbyhavn – og det var grunden til, at jeg søgte ind i told-

væsenet. Den 1. juni 1953 startede jeg som toldelev i Ærøskøbing.

## *Toldelev på Ærø*

Ærøskøbing var noget af et kultur-chok. Den første dag på toldkammeret kom der en nydelig, ældre herre stormende ind, styrede direkte imod mig og afleverede følgende salut: »Goddag lille De, hvad fanden vil De i toldvæsenet, lille De?« Herefter stormede han



Øjvind Jensen-Fangel (født 1936) med hævet snapseglass under en festlig sammenkomst i Toldvæsenets Idrætsforening. Øjvind Jensen-Fangel opnåede i sin elevtid at blive Æromester i badminton, men det var i fodbold, at han nåede helt til tops. Mere end 200 1. divisions kampe for B 1903 blev det til og en fast plads som venstre fløjhalv på B-landsholdet.



videre ind på toldforvalterens kontor. At vi havde fået anskaffet en telefon-svingarm til vores ene telefon, som toldassistenten og eleven delte, undgik heller ikke hans opmærksomhed. »Hvad fanden, De, nu varer det vel ikke længe, De, før De får en piccolo, De, til at svinge telefonen frem og tilbage, De«, bemærkede han lynhurtigt. Jeg lærte senere den pæne, ældre herre at kende som en festlig og markant personlighed. Det var nemlig den tidligere toldforvalter og i øvrigt mangeårig borgmester i byen. Hr. Bohn kom hver formiddag og kommenterede alt på sin charmerende bornholmske accent.

Noget af det første, jeg blev præsenteret for, var to sorte mapper, der indeholdt »Berigtigede bilag« og »Uberigtigede bilag«. Jeg spekulerede som en gal på, hvad berigtiget betød, og hvad bilag egentlig var for noget. Jo, alt var nyt, og assistenten, der sad lige over for mig, ulejligede man ikke i utide. »Har De selv prøvet at finde ud af det?« lød hans lakoniske standardsvar.

Jeg fandt dog hurtigt ud af, hvad bestikkelse var for en størrelse. Vi havde en kromand oppe på øen, som havde svært ved at betale restaurationsafgiften til forfaldsdagene, men også dengang kunne man få en mindelig afdragsordning. Engang blev det toldforvalter Brodthagen for meget. »Nu skal pengene være betalt på mandag, ellers lukker vi din kro«, lød hans besked til kromanden. Mandag morgen var der ingen penge, men der hang en nyslaget høne på håndtaget til toldforvalterens tjenestebolig, som lå ovenpå toldkammeret.

Toldforvalteren var, som byen for-

ventede, aktiv i Rotary og i sejlklubben, hvor han deltog i de ugentlige kapsejladser sammen med byens spidser. »Sejlbåden« var toldjollen, hvis eneste mast var forkortet en meter af Bohn, fordi hans søn engang var kuldsejlet. Behøver jeg tilføje, at toldjollen konstant lå sidst i feltet?

Men hvad stillede vi op, da vi fik mistanke om, at nogle af byens fine hoteller holdt en del af omsætningen udenfor regnskabet? Jo, vi hidkaldte en specialgruppe ovre fra København, som var eksperter i at afsløre den slags. Normalt var flaget oppe, når vi fik gæster fra de højere instanser, og gæsterne blev behørigt afhentet ved formiddagsfærgen fra Svendborg under stor bevågenhed fra de mange tilskuere, der altid mødte frem, når færgen anløb. Men denne gang var der ikke hejst flag og ingen afhentning. Så vi på toldkammeret var lige så overraskede som alle andre i Ærøskøbing.

Specialgruppen bestod af to personer. Chefen, Henry Petersen, kaldet Sorte Henry (ikke at forveksle med distriktstoldchef Henry G.), og en ung, håbefuld toldassistent, som hed C.A. Nielsen, den senere tolddirektør.

## *København og Hillerød*

Efter to pragtfulde og lærerige år som toldelev fulgte et halvt års såkaldt vejerbodskursus i Sønderborg, inden jeg kom på fagskole i København. Efter fageksamen og overstået soldatertid (i kystbevogtningen), gjorde jeg tjeneste i Københavns toldopsyn i 1½ år. Det blev en tid, hvor jeg oplevede et kolosalt fællesskab mellem især de unge tol-

dere. I den korte tid, jeg var i opsynet, gjorde jeg tjeneste måske fem forskellige steder, og hver gang mødte man nye kolleger samt gamle, som man havde gjort tjeneste sammen med tidligere. Også efter arbejdstid mødtes vi, for mit vedkommende til badminton og håndbold, og den berøringsflade, som jeg fik i de 1½ år, har jeg haft stor glæde af siden.

Lokalerne på mange af tjenestestederne rundt i Københavns havne-distrikt var mildest talt miserable. Et af de steder, hvor jeg gjorde tjeneste, var på Islands Brygge. Her havde Sojakagefabrikken stillet et kontor til rådighed, der vendte ud mod kajen. Når der var anløb af både med sojakager fra Afrika (og det var der meget ofte), blev vi invaderet af små, sorte biller, der var alle vegne. De faldt nærmest i stimer ned fra loftet, i håret og ned på skrivebordet.

De skiftende tjenestetider passede dårligt med min helt store fritidsinteresse, som var fodbold. Derfor ansøgte jeg om at komme i tolddepartementet, hvor jeg startede 2. januar 1962 i Toldafgiftskontoret, som lå meget bekvemt på H.C. Andersens Boulevard lige ved banegraven. Her mødte jeg en lille, spinkel mand med en kolossal udstråling. Det var kontorchef Damsgaard Hansen, hvis mange politiske kontakter førte til, at Viggo Kampmann med mellemrum kom og spiste frokost hos ham.

Vi var en lille flok unge toldere, som startede i kontoret stort set samtidig, og vi beskæftigede os med tarifieringsafgørelser i henhold til Bruxelles Nomenklaturen, for tarifiering havde vi nemlig forstand på. Jeg tror nok, at vi

satte fut i fejemøget i det ellers lidt støvede kontor. På et tidspunkt sad de fleste af os toldere i stueetagen. Mogens Kjær Larsen havde pralet af, at han kunne hænge på en dør ved at skyde sine skulderblade bagud. Vi tog ham på ordet og hængte ham op på døren. I det samme kom kontorchef N.P. Jacobsen ned ad trappen fra 1. sal. Kjær Larsen hang på døren og stirrede ned på kontorchefen, der vantro stoppede op, drejede rundt og forsvandt op af trappen uden at mæle et ord. Vi fik løftet den »korsfæstede« ned og var noget slukørede, men vi hørte aldrig noget fra kontorchefen, så vi gættede på, at han nok mente, at han havde set syner.

Efter knap to år i departementet søgte jeg en stilling som overtoldassistent i Hillerød og fik den. Vi var vel ti medarbejdere på toldkamret. Souschefen hed Fyhn, og han havde titel af overtoldkontrollør. Det var på den tid en høj stilling, men allerede dengang var der opstået et røre i organisationen, der pegede mod sammenlægninger i større enheder. En dag skulle jeg sammen med Fyhn ned i en virksomhed i Hillerød by, og den korteste vej gik over kirkegården. Vi passerede et gravsted, hvor der stod: »Her hviler toldassistent...« Fyhn standsede, kiggede på stenen og sagde: »Ja Fangel, når du om føje år går her med dine børn, vil de stoppe op ved min gravsten og sige: Herregud, der ligger Fyhn, blev han virkelig ikke mere end overtoldkontrollør?«

Samme Fyhn var en lun herre, der lærte mig en fidus. Vi kunne ikke komme i kontakt med en skyldner. Ligegyldigt hvad, vi foretog os, blev der ikke reageret. Fyhn blev inddraget i sagen, og



han og jeg drog ud til adressen, der var en lejlighed på 2. sal i et boligkompleks. Vi ringede på døren, og vi kiggede gennem brevsprækken. Ingen reaktioner overhovedet. På vej tilbage til bilen sagde Fyhn: »Nu tæller jeg til tre, og så vender vi os lynhurtigt om«. Som sagt, så gjort og ganske rigtigt. Manden nåede ikke at komme væk fra sit køkkenvindue. Og så blev vi lukket ind.

Efter et par år i Hillerød blev jeg kontaktet af daværende kontorchef M. Carstens i det nyoprettede tolddirektorat i Strandgade. Carstens spurgte, om jeg kunne tænke mig at komme i direktoratet i hans kontor, og der startede jeg i foråret 1966.

Det var en utrolig dynamisk organisation, virkelig besjælet af pionerånd. Endelig havde vi fået et fagligt tolddirektorat. På mit kontor arbejdede vi med sammenlægning af toldkamre, salg af tidligere toldkammerbygninger og tjenesteboliger samt nybyggeri. Vi arbejdede ofte til langt ud på aftenen, og den sid-

ste, der gik hjem, var ikke sjældent vice-tolddirektør Parving.

## Høje-Tåstrup

En af prøvelserne for os unge mennesker var at undervise på Toldskolen. Jeg blev af Parving bedt om at påtage mig undervisning i et fag, der hed kontortechnik. Senere kom jeg til at undervise i kommunikation og organisation. Dengang blev man bare smidt ud i det, og først langt senere blev der gennemført en egentlig instruktøruddannelse.

Undervisning og uddannelse har af en eller anden grund altid haft »tag« i mig. I 1982 blev jeg intern administrator ved distriktstoldkammer 5, som året efter flyttede ind i en ny bygning i Høje-Tåstrup, hvor det ligger endnu. Ved oprettelsen af »Uddannelsesregioner i Toldvæsenet« i 1984 blev jeg regional uddannelseskonsulent ved uddannelsesregion 6 samme sted.

I hele Told • Skats ti-årige levetid har jeg udelukkende beskæftiget mig med uddannelsessiden og med udviklingsopgaver vedrørende personlig udvikling (individuelt og for teams) samt lederudviklingsprogrammer. I en organisation som vores, der på få år har gennemgået en kolossal udvikling og store omvæltninger, som har berørt hver eneste ansatte, er det vigtigt at ruste medarbejderne fagligt, men også på det personlige plan.

Det var selvfølgelig spændende hvor i den ny organisation, man blev placeret. Man gik fra opdyrket til uopdyrket land. Hvilke arbejdsopgaver fik man? Hvordan ville de to kulturer, toldvæsenet med sin traditionelle lukkethed og



*Et muntert hold toldelever, der netop har afsluttet Toldskolen 1956, varmt klædt på til Tivolituren. Øjvind Jensen-Fangel rager op overst.*

skattesiden med sin større åbenhed (som delvis skyldtes stor politisk bevågenhed), passe sammen? Set fra min stol anede jeg – samtidig med en vis usikkerhed, som naturligt var til stede hos de fleste – en mulighed for medarbejderne for at udvikle sig på helt nye felter.

Ved sammenlægningen blev jeg centeruddannelseskonsulent ved uddannelsescentret i Høje-Tåstrup. En af mine første opgaver husker jeg tydeligt. Jeg blev sammen med nogle andre udvalgt til at være et konsulentfirma behjælpelig med at gennemføre den praktiske del af den test, som alle »gamle« ledere i toldvæsenet og i skattevæsenet (kontrolchefer, viceamtsskatteinspektører og afdelingsledere) skulle igennem, hvis de ville udpeges som funktionschefer og toldkontrolchefer i det fusionerede told- og skattevæsen. Testene blev gennemført i maj 1990, og i Høje-Tåstrup kom således ledere fra en række tjenestesteder på Sjælland, ofte kolleger, som jeg havde kendt igennem mange år. Det var en underlig fornemmelse, og mange var helt tydeligt meget nervøse.

Noget af det første, der skulle ske, var en lige bemanding af regionerne. Alle medarbejdere fik mulighed for at få indflydelse på egen fremtidige placering ved, at man kunne angive i prioriteret orden indtil tre tjenestesteder. Der blev herefter udarbejdet en omflytningsplan med det sigte, at samtlige regioner inden udgangen af 1993 skulle være bemandet med det personale, som fremover skulle høre til regionen. Flest mulige omflytninger skulle dog være klaret pr. 1. oktober 1990.

Da omflytningsplanen var klar, blev

den præsenteret på personalemøder i alle regioner på samme dato og klokkeslet. Jeg husker ikke den nøjagtige dato for møderne udover, at det var inden 1. oktober. Efterhånden som medarbejderne på mødet fik besked om deres skæbne, blev der udtrykt lettelse, glæde, skuffelse, frustration eller voldsomme reaktioner. Jeg husker oplevelsen som utrolig ubehagelig. Heldigvis blev der for nogle mulighed for at bytte med en kollega, og de fleste oplevede det dog som en positiv ting, at beslutningerne blev gennemført over en kort periode og til tiden. Vi skulle jo videre.

Den første store uddannelsesopgave drejede sig om at integrere. Toldere skulle lære skat og skattefolk lære told. Det var en stor opgave, men jeg vil vove at påstå, at det lykkedes. Meget hurtigt oplevede jeg, at toldere underviste erhvervslivet i visse skatteopgaver. Min chef i Høje-Tåstrup, der kom fra en stilling som amtsskatteinspektør i Holbæk, gav udtryk for, at noget af det mest positive, han havde oplevet i den nye organisation, var den uddannelsesorganisation, som var ført med over fra toldvæsenet, og som han anså for afgørende for hele integrationen.

## *Idégrundlaget*

Den nye direktion understregede, at det var nødvendigt hurtigst muligt at fremslå over for omverdenen som én organisation. Et af værktøjerne til at nå dette ambitiøse mål var, at der skulle udarbejdes et idégrundlag.

Arbejdet blev iværksat i slutningen af 1990. Der kom et udspil fra styrelsen, som så blev behandlet i regionerne i for-



skellige grupper. Jeg deltog i en gruppe i Høje-Tåstrup sammen med forskellige kolleger, som alle havde meldt sig frivilligt til at deltage i arbejdet. Jeg husker, at oplægget til idégrundlaget blev modtaget med blandede følelser, men det blev derimod opfattet positivt, at styrelsen lyttede til de bemærkninger og den kritik, der kom fra regionerne.

Det videre arbejde med at implementere idégrundlaget i regionerne var regionernes ansvar, og til at støtte dem i dette arbejde blev der oprettet en konsulentgruppe, som jeg blev udpeget til af min region. Gruppen blev på et to-dages seminar på Hindsgavl »klædt på« til opgaven af et konsulentfirma, men i øvrigt var det op til den enkelte region at beslutte, hvorledes arbejdet skulle gribes an. I Høje-Tåstrup valgte man i lighed med en række andre regioner at afholde en »sektionens dag«, hvor sektionen drøftede egne problemstillinger. Jeg deltog som proceskonsulent i 17 »sektions dage«, der for det meste foregik i lokaliteter ude i byen. Enkelte foregik hjemme hos en medarbejder privat. Jeg valgte – og fik akcept hos regionschefen – ikke så meget at tage udgangspunkt i idégrundlaget som i den enkelte sektion og den enkelte medarbejders egen situation. Der var tale om sammenbragte børn, der kom med en forskellig virksomhedskultur som baggrund, og som nu skulle til at planlægge en fælles fremtid. Min filosofi var den, at man som medarbejder ikke kunne forholde sig til en stor og uoverskuelig organisation, før man havde orden i sit eget kaos, sådan at forstå, at man først måtte finde sin egen og sin sektionens identitet, før man kunne forholde sig til omverdenen.

Det var en spændende proces, som jeg er overbevist om var med til at sammen-tømre told og skat til en enhed, og det var en forudsætning for, at man kunne nå idégrundlagets mål frem til 1995.

## *Kurser*

I efteråret 1991 gennemgik jeg et kursus for konsulenter i ledelsesudvikling. Vores opgave som konsulenter var at medvirke til organisationsudviklingen ved at afholde »teambuilding kurser for lederteams«. Udgangspunktet var Adizes ledelsesteorier, som vi i konsulentgruppen var blevet indført i af en af Adizes lærlinge, Henrik Pade. Det var en spændende opgave, som gav en stor viden om og indblik i en række regioners lederteams. Ved siden af det seriøse var der heldigvis mange situationer, som kaldte på smilebåndet. Jeg husker især én episode.

Et par regioner havde valgt et slot som kursussted. Plenum var i en sal, hvor der hængte malerier og andre rariteter på væggene, der i øvrigt var beklægt med silketapet. De flip-overs, som grupperne afrapporterede på, var vi nødsaget til at hænge på malerierne. Midt i det hele blev der banket på døren, hvorefter et hold turister på rundvisning defilerede igennem salen. Nogle af grupperne var henvist til at arbejde i de værelser, som slottet lejede ud til overnatning for turister. Da den ene gruppe en formiddag trak sig tilbage til det anviste grupperum, lå der en overnatter og sov sin blide søvn i en grevelig seng. En af kursisterne fik anvist et kongeligt værelse, hvor han for at komme op i sengen med him-

melloft måtte stige op på en særlig forhøjning, som omgav sengen.

For at styrke organisationsudviklingen besluttede styrelsen i 1994, at en gruppe af Told•Skats medarbejdere skulle gennemgå en konsulent- og kursuslederuddannelse. Jeg deltog i uddannelsen, som strakte sig over seks uger spredt over et halvt år. Kurset omfattede grundlæggende psykologi, konsulentens situation og personlighed, samarbejde og kommunikation, ledelse, gruppepsykologi og kursuspædagogik. Kurset var udviklet af et konsulentfirma, som brugte en klinisk psykolog, fængselsinspektøren fra Ringe Statsfængsel, en professor i kommunikation, en filosof og andre til at holde oplæg. Kurset blev afsluttet med, at deltagerne udviklede et brugergruppekursus, som var skræddersyet til omorganiseringen af regionernes struktur året efter.

Denne omorganisering var en følge af, at man gik fra den funktionsopdelte struktur (sektioner) til den procesopdelte struktur (brugergrupper), og det betød, at medarbejderne fra forskellige sektioner skulle arbejde sammen om nye mål i et nyt fagligt og socialt miljø. I virkeligheden var der tale om, at regionerne i løbet af et år skulle gennemføre en strukturændring, der var lige så fundamental som fusionen i 1990.

Timing'en var god. Vi kunne i konsulentgruppen tilbyde regionerne kurser i takt med, at brugergrupperne blev etableret. Kurserne omfattede afdækning af personlige styrker, team-samarbejde, afdækning af de nye arbejdsopgaver og en klarlægning af den enkeltes kompetencer og gruppens kompetencegab i forhold til arbejdsop-

gaverne. Kurset byggede på lagkagesystemet (der blev »opfundet« i forbindelse med udviklingen af brugergruppekurser), og ideen var, at en brugergruppe udarbejdede en samlet oversigt over arbejdsopgaver og den enkeltes kompetence, som man kunne tage med hjem på regionen og hænge op på gruppelederens kontor.

Jeg var med til at gennemføre 25 brugergruppekurser i mange forskellige regioner. På hvert kursus var vi to kursusledere, og det siger sig selv, at vi fik et stort indblik i regionernes forskellige kulturer og problemstillinger, styrker og svagheder. Inden kurserne sluttede, skulle grupperne opstille egne spilleregler og en handleplan for det videre forløb. Jeg oplevede, at mange grupper mødte på kursus som individualister og tog hjem som et team, og min klare fornemmelse er, at kurserne var med til at styrke vores organisation.

Under omstruktureringen blev det besluttet at iværksætte et nyt lederudviklingsprogram. Til det formål entrede Told•Skat med et konsulentfirma, mens vi i konsulentgruppen skulle deltage som proceskonsulenter. Første fase i vores medvirken var et seminar, hvor regionernes topledelse fik defineret og implementeret de nye lederroller, og hvor direktionen skulle lægge en strategi for egne regioner. Vores insightviden var med til at holde konsulentfirmaet på sporet, og efter visse fødselsveer tror jeg nok, at det lykkedes.

Næste fase var kurser for regionernes samlede ledelse. Formålet var »at få bibragt deltagerne en klar forståelse af de nye krav, den ændrede organisations- og ledelsesstruktur stillede, samt



egen rolle i forhold til at løfte Told•Skats mange opgaver«. Endnu en spændende opgave for os medvirkende proceskonsulenter, der her oplevede mange eksempler på vidt forskellig ledelsesstil i regionerne.

Da det nye medarbejdersamtale-system indførtes fra 1. januar 1998, deltog jeg i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af kurser i medarbejdersamtaler for ledere. Kurset var frivilligt, og det var efter min opfattelse en stor fejl. Medarbejdersamtaler er en central ledelsesopgave, som har stor betydning og store konsekvenser for medarbejderne. Konsekvenserne så vi desværre nogle alvorlige følger af i forbindelse med det ulykkelige »kontrollørkorps«, hvor medarbejdere blev afskediget, uden at de forinden var blevet gjort opmærksomme på, at de befandt sig i farezonen.

Sideløbende med de mange spændende og særdeles vigtige aktiviteter, som jeg som »uddannelsesmand« deltog i, var en anden og mindst lige så vigtig aktivitet opgaven som centeruddannelseskonsulent. Uddannelsescentrene blev fra 1. januar 1997 reduceret til 4, og jeg fik stillingen som centeruddannelseskonsulent ved Uddannelsescenter 4, som var (og er) placeret ved Told- og Skatteregion Høje-Tåstrup. Den nye uddannelsesorganisation indebar desuden, at centeruddannelseskonsulenterne blev tættere knyttet til styrelsen. »I hører organisationsmæssigt til ved den region, hvor centret er placeret, men holdningsmæssigt hører I til styrelsen«, hed det. Det har betydet, at jeg deltager i stort set alle styrelsens udviklingsprojekter om uddannelse og personlig udvikling.

At få de arbejdsvilkår, der passer opti-

malt til ens funktionsbetingelser, er noget jeg ville ønske gjaldt alle medarbejdere i vores organisation, og derfor er det afgørende nødvendigt, at vi igen sætter fokus på personlighedsudviklende kurser, som kan give den selvindsigt, der er så afgørende for at få opfyldt sine behov. Det giver mulighed for at frigøre medarbejdernes fantasi og kreativitet, som i virkeligheden er den eneste uudtømmelige ressource, vi har.



*Leif G. Mørk (født 1946) stammer fra Herning, hvor han blev udlært i en jern- og stålforretning. Efter militærtjenesten i Jydske Telegraftrupper arbejdede han en kort tid i en jern- og stålforretning i Skjern, men blev 1969 ansat i skatterådet for Skjern Skatte-kreds. Juni samme år flyttede han til Thisted og blev ansat ved amtskatteinspektora-tet, hvorfra han fortsatte i det nuværende Told•Skat, afbrudt af to år som forretningsfører i et privat firma 1987-1989.*

# Mange bolde i luften

af Leif G. Mørk

Inden fusionen i 1990 var jeg ansat i amtsskatteinspektoratet i Thisted. Her samarbejdede jeg med det lokale toldvæsen, når nyregistrerede virksomheder skulle informeres. Jeg kendte altså til visse sider af toldvæsenet. Forud brugte vi megen tid på den fremtidige fusion. Hvad skulle der ske, hvem skulle være chef, hvad ville det betyde for mig?

## *I. maj 1990*

Selve dagen oprandt. Forskellige forhold var blevet afklaret. Chef her i Thisted blev den tidligere chef for toldkammeret, Benno Christiansen. Amtsskatteinspektør Leif Torp stoppede og forlod systemet med tre års rådighedsløn. Vi holdt mange møder, og på et tidspunkt blev der lagt op til, at jeg skulle flytte til toldkammeret. Dette skete hen over sommeren. Den egentlige fastlæggelse af arbejdsområder kom først lidt senere.

Med virkning fra 1. oktober blev jeg udpeget til at være sektionsleder for intern service, der dækkede over post, journal, personale, drift og edb. Desuden telefonomstilling og assistance til ledelsen, når der holdtes møder. Det var helt nyt for mig at blive udpeget uden først at have søgt noget og at vide, at man var med i én stor gruppe af medarbejdere både fra amtsskatteinspektoratet og fra told, der alle udelukkende var med på grund af stillingsbetegnelser,

og så skulle ledelsen heraf udpege de sektionsledere, der måtte være brug for. Også at få intern service var nyt for mig. Specielt budget og edb. Det var helt nye arbejdsområder, som jeg ikke havde kendskab til i forvejen. I amtsskatteinspektoratet blev disse områder klaret centralt.

Ud over disse opgaver blev det en stor arbejdsopgave at finde lokaler, en opgave, der i 1992, 1993 og 1994 kom til at fylde meget i min hverdag. På et tidspunkt stod det klart, at der var mulighed for at opføre et helt nyt byggeri på en grund ved havnen. Forskellige projekter blev vendt og drejet. På et tidspunkt gik der landspolitik i sagen. Spørgsmål blev stillet til ministeren, men langt om længe kunne der i 1993 tages det første spadestik af skatteminister Ole Stavad. Byggeriet blev klart til indflytning 1. august 1994. Alle var enige i, at det blev en flot bygning og en god placering for regionen i Thisted.

## *Ny struktur*

I efteråret 1994 var der mange bolde i luften. Der blev luftet ideer og tanker om en ny struktur ved regionerne. Endelig blev det kendt, at en ny struktur skulle sættes i værk i foråret 1995.

Igen opstod der en del drøftelser omkring ledelsesspørgsmål. Hvem blev hvad?

Her skulle der til gengæld søges.



Ønskede man en brugergruppe, en støttegruppe, eller orkede man ikke at være med og dermed at stoppe som sektionsleder? Dette led af sektionsledere forsvandt, og man slankede ledelsessystemet ved regionen.

I Thisted blev der tre brugergrupper og tre støttegrupper (lov, revision og intern service). Jeg søgte om at blive leder af en brugergruppe, og fra 1. april 1995 blev det en realitet. Regionen startede den 18. april 1995 under ledelse af regionschef Steffen Normann Hansen, som tiltrådte august 1994 efter Benno Christiansen, som flyttede til Holstebro. Det er klart, at det, at der kommer ny regionschef, er noget, der fylder i hverdagen.

For mit vedkommende blev der igen tale om nye udfordringer. Mange nye arbejdsområder og mange nye folk, som man nok kendte, men ikke havde arbejdet sammen med. Det at få startet nyt op, lavet aftaler og koordinere alt var en kæmpe opgave, men det var meget vigtigt at komme godt fra start.

De enkelte brugergrupper blev dannet, således at alle arbejdsopgaver overfor den enkelte virksomhed kunne ske »fra vugge til grav«. Ud over dette blev bogholderi og kasse placeret i min brugergruppe. Gruppen var nu på ca. 24 mod ca. otte tidligere i intern service.

Ud over at passe hverdagen deltog regionen i forskellige arbejdsgrupper og projekter, herunder et, der havde til formål at klarlægge arbejdsprocesserne og kerneydelserne ved regionen. Et

spændende projekt, som der efterfølgende er blevet arbejdet med.

I december 1996 blev regionschefen udnævnt til afdelingschef i styrelsen, og regionen skulle igen have en ny chef. Den 15. marts 1997 ansattes Mogens Pedersen. Arbejdsmæssigt blev der i 1998 også ekstra tiltag, idet regionen besluttede at være med i kvalitetsarbejdet og som et produkt heraf en ansøgning om kvalitetsprisen for den offentlige sektor i 1998. Dette arbejde var jeg med i, og det var selvfølgelig også spændende at se, hvordan det så ville gå med prisansøgningen. Regionen fik roser, og af told- og skattedirektør Frantz Howitz blev der faktisk givet en rose til samtlige medarbejdere. En smuk dag, en dag, der gør arbejdet værd.

For mig personligt medførte det, at jeg i 1998 sammen med en kollega kom på et udvekslingsbesøg i Holland i 14 dage. Især var vi interesseret i det hollandske system, hvor kontrolemner blev »serveret« med de relevante data for kontrolfolk. I efteråret 1999 stod vi til gengæld for modtagelsen af et hold på fire told- og skattefolk - en fra Frankrig, en fra Holland og to fra Belgien - også i 14 dage. Vi præsenterede det danske system under et besøg i Styrelsen, herefter besøgte vi Odense for, at de kunne se en stor region og høre om et toldcenter. Vi sørgede ligeledes for, at der blev tid til virksomhedsbesøg flere steder. Det var oplevelser, der gav inspiration til flere ting, som jeg efterfølgende har gjort brug af.

# Store flyttedage i Odense

*af Mari-Ann Breum Christiansen*

Jeg er født i 1948 i Odense og gik på en af byens største skoler (1200 elever), der lå i et socialt belastet kvarter, så jeg lærte hurtigt at »slå fra mig«. Da jeg havde taget realeksamen i 1965, mente min mor, at jeg skulle ansættes indenfor det offentlige. Dette var jeg imod, men dengang bestemte forældrene ens start i jobtilværelsen, så hun tog mig ved hånden, og vi kom til samtale ved Odense Toldkammer allerede før eksamen fra skolen. Under samtalen blev jeg spurgt, om jeg ville være toldelev eller kontorelev, men da jeg ikke i min vildeste fantasi kunne forestille mig, at jeg for evigt blev i toldvæsenet, valgte jeg at blive kontorelev.

At jeg stadig er ansat, skyldes ikke mindst, at jeg fra dag 1 fik tildelt opgaver, der gjorde, at der hele tiden var udfordringer, og vel at mærke opgaver, som beviseligt kunne udføres af kontorassistenter på samme niveau som de ærværdige toldere. Hierarkiet i væsenet

dengang var forfærdeligt. Det bestod af kaster, hvor toldbetjente var lavest, dernæst kontorassistenter og øverst og dermed eliten: toldassistentlinien. Hvis min mor havde levet i dag, ville hun have været rævestolt af mig, idet jeg nu er funktionschef for administrationsafdelingen ved Told- og Skatteregion Odense og har ansvaret for budget- og driftsadministrationen, bogholderiet og fællesjournalen.

## *At integreres*

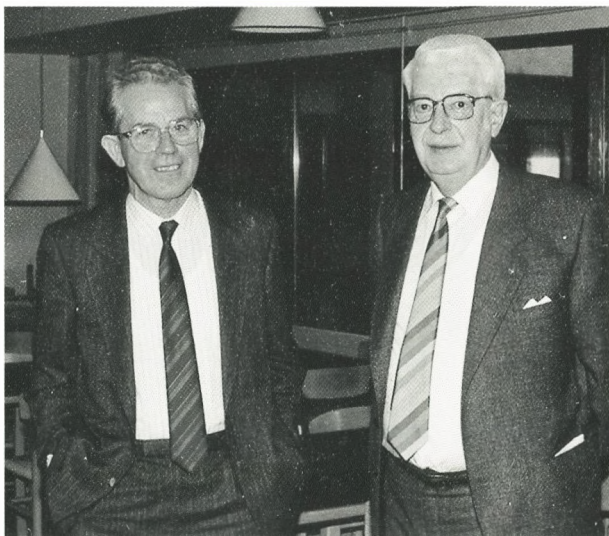
Inden fusionen, ja faktisk to år før, besluttede vor chef i Odense, at det var tiden at sige farvel. Det var vi utroligt kede af, idet Hans A. Loiborg havde ledt os igennem alle faser af reformerne indenfor etaten siden 1964. Han havde endvidere fået os på »landkortet« og var skyld i, at vi i Odense var højt placeret i direktoratets anseelse,



*Mari-Ann Breum Christiansen (født 1948) er vokset op i Odense, hvor hun i dag er funktionschef i told- og skatteregionens store bygning ved havnen. Selv er hun dog flyttet nordpå og har bosat sig i et gammelt røgeri i Kerteminde, hvorfra hun kan glæde sig over udsigten til det historiske toldkammer.*



*Odenses afholdte distriktstoldchef Hans A. Loiborg (født 1921). Til venstre tolddirektør C.A. Nielsen. Loiborg er fiskersøn fra Esbjerg, men læste som ung toldassistent på universitetet og blev cand.jur. Han blev toldinspektør i Odense 1964 og var distrikts-toldchef 1968-1989.*



når der var tale om nytænkning eller know-how.

Vi fik således ny chef i 1989 – Hugo Anker – og havde dermed regnet med, at han skulle fortsætte efter fusionen. Men ak, sådan gik det ikke.

Et par måneder før fusionen holdt vi fælles samarbejdsudvalgmøde med amtsskatteinspektoratet, hvor Jørgen Winther Knudsen var chef. Det var et ret spændende møde, hvor vi som deltagere havde en fornemmelse af en hanekamp. Ikke at det gjorde nogen forskel, men det var morsomt at iagttage. Det var i øvrigt en positiv oplevelse at møde »skattefolkene«. Da regionscheferne blev udpeget, var vi meget triste, idet vi holdt af Hugo Anker. J. Winther Knudsen kendte vi ikke, og det er faktisk temmelig frustrerende at skifte chef så hurtigt. I hvert fald når man beskæftiger sig med husets centrale anliggender.

Ret hurtigt blev det vedtaget, at der skulle ske en integrering af skatte- og

toldfolk. I første omgang var det kontrolafdelingen, der skulle holde for. Chefen for denne afdeling var Erik Kemp Andersen. Amtsskatteinspektoratet havde haft adresse i Nørrehus, hvilket tilfældigvis var nabo til vores nybyggede toldkammer ved havnen i Odense, så en integrering skulle være til at overse.

Der blev nedsat et »lokaliseringsudvalg«, hvor jeg var medlem, og vores opgave var at få placeret medarbejderne mest hensigtsmæssigt i forhold til opgaverne. Det var en meget positiv oplevelse at arbejde sammen med skattefolkene, og vi fik lavet en plan, således at »store flyttedag« forløb uden de helt store problemer.

## *Kulturkløft*

Under og efter fusionen var det spændende at iagttage forskelligheder fra kulturen i skat og kulturen i told.



*Ministerbesøg i Odense 1991. C.A. Niensens efterfølger Carsten Jarlov og skatteminister Anders Fogh Rasmussen er tydeligt imponerede over Susan Birks arbejde. I døråbningen ministersekretær Jens Perch Nielsen.*

Det var en meget varm sommer, da vi startede flytteriet, og som ret naturligt for skattefolkene stillede de i shorts og sandaler. Det havde vi dog aldrig været udsat for i toldvæsenet. Jeg erindrer, at da den første pige i sin tid mødte i lange bukser, blev hun sendt hjem for at skifte, og vi havde da også tidligere sendt mandlige medarbejdere hjem, hvis de ikke var passende påklædt. Her ved fusionen var vi blot målløse. Ingen overordnede sagde noget, men i krogene hviskede vi om forskellighederne.

I år 2000 mener jeg, at det var sundt, der kom andet blod ind i etaten. Også skattefolkenes skepsis overfor de regler og normer, vi havde i toldvæsenet, synes jeg, var sundt, at vi alle kiggede på en ekstra gang. Vi tog reglerne

for givet, men skattefolkene stillede spørgsmål. Jeg glemmer ikke engang, hvor en skattemedarbejder skulle skrive under på en sygemelding. Han nægtede simpelthen, havde aldrig været udsat for noget lignende, og så stod der ydermere, at man skrev under på tro og love. Det vil sige, at man kan retsforfølges – og så for en sygedag! Det var bare for meget. Og ferie – det var da ikke noget, man søgte på en blanket. Det holdt man da bare og førte selv regnskab. I øvrigt stødte det mange, at vi havde korpsånd, hvor de mente, vi smækkede hælene sammen iført uniformer og gjorde honnør for fanen.

Der er en pudsighed tilbage, der både omfatter told- og skattefolk. Selv efter, at alle pr. 1. juni 1998 var placeret



under regionsbygningens tag, har vi stadig en »Nørrehus-afdeling«, der i kantinen holder til ved bestemte borde, hvor resten af regionens ansatte ikke sætter sig.

## *Kontrollørkorps*

Det var den sorteste dag i mit arbejdsliv, da der skulle udmeldes medarbejdere til kontrollørkorpsen. Jeg håber aldrig, den situation igen skal opstå. Det havde været mere humant at afskedige de pågældende medarbejdere med det samme, så at de ikke skulle gå rundt med et kryds på ryggen, indtil uddannelsestilbud og andet var effektiviseret. Den fremgangsmåde kunne vi simpelthen ikke være bekendt. Der var i den tid en meget trist stemning på regionen, hvor det kneb med at forstå det skete. Hvis der havde været problemer, burde der have været taget hånd om det meget før. De menneskelige omkostninger var meget store.

## *Nyt chefskifte*

Told- og Skatteregion Odense havde Jørgen Winther-Knudsen som chef fra 1. maj 1990. Ingen på regionen regnede med nogen ændring heri. Den 30. september 1997 indkaldte regionschefen til personalemøde klokken 11 om overflytning af medarbejdere til Svendborg, der ifølge styrelsen skulle overtage tre af vores kommuner. Vi talte godt nok om, at det var lidt voldsomt at indkalde til møde om det, men det viste sig ikke at være den egentlige grund.

Nu har jeg til huse på direktionsgan-

gen, og klokken 10.45 kom told- og skattedirektøren og vicedirektøren gående, og i det øjeblik gik det op for mig, hvad der var i gære. Som chef for bogholderiet var jeg vidende om, at vores regionschef havde meddelt, at der skulle ske overlevering af kassen på grund af ferie, og at det ikke blev oplyst, hvor længe ferien varede. Mødet startede, og vores chef fortalte på fem minutter, at han havde bestemt sig til at holde op pr. dags dato, og han takkede alle medarbejdere for deres indsats, hvorefter tolddirektøren sagde et par ord.

Herefter forsvandt både chef, tolddirektør og vicedirektør, og vi sad tilbage – uden ledelse. Efter min mening burde tolddirektøren eller vicedirektøren have indkaldt ledergruppen til en orientering. Ganske vist skulle en ny souschef tiltræde den 1. oktober, men alligevel. Hvad gjorde vi så? Vi var målløse og mødtes naturligvis ret ofte efter den seance. Det er nok en stor force, vi har i ledergruppen i Odense. Vi holder sammen, når verden går os imod.

Den 1. oktober startede Søren Christensen som souschef, og ret hurtigt efter blev Jørgen Mönniche udpeget som ny regionschef. Odense var endvidere efter megen debat blevet tildelt et toldcenter, og her blev Hans-Jørgen Lindhardtsen udpeget som leder og dermed også souschef ved regionen.

Vi havde i Odense længe drømt om at få en sidefløj til vores regionsbygning. Det kunne desværre ikke lade sig gøre, men efter at vores »filial«, det gamle amtsskatteinspektors lejemål blev opsagt i juni 1998, har vi været klemmt sammen som sild i en dåse. Nu er der en lille lysning på vej, idet vi her

til sommer går i gang med en ombygning af forhalsområdet, der skulle give plads til seks-syv arbejdspladser. Samtidig har vi fået lov til at afprøve storrumsidéen i stueetagens østfløj, der bliver indrettet uden skillevægge og med 18 arbejdspladser. Et meget spændende projekt, hvor de involverede medarbejdere deltager med stor iver.

## To idrætskulturer

*af Kaj Larsen*

I sommerferien inden realklassen fik jeg brug for en søfartsbog. Det var min første berøring med toldvæsenet, da jeg henvendte mig til den rare toldforvalter Düring Jensen i Tranebjerg på Samsø, hvor jeg er født. Han skrev, at jeg var egnet til tjeneste på dæk, skønt jeg faktisk er farveblind. Efter sommerjobbet blev jeg dårligt behandlet af toldbetjentene i Frederikshavn. Det modnede beslutningen om at søge ind som toldelev for, at jeg kunne blive toldassistent, og den 1. august 1966 mødte jeg på Århus toldkammer.

I 1978 var jeg blevet formand for Toldvæsenets Idrætsklub i Århus. Jeg ledede selv løbetræning, atletik og gymnastik, hvilket en yngre kollega og samsing omtalte for min mor, da han var hjemme på fødeøen. Min mor, der kendte sin søns lede ved gymnastiktimerne i skolen og hans mangel på interesse for al idræt, udbroød da: »De' da løwn!«

Selv om det ikke stod skrevet over

I perioden 1990 til 2000 er der sket en utrolig udvikling i arbejdsopgaver. Det stiller meget store krav til ledelsen, hvor jeg nok må erkende, at det af og til kniber med både at være faglig sparringspartner for vidt forskellige arbejdsområder og samtidig være personlig udvikler for gruppens medarbejdere.

min vugge, blev idrætten en vigtig del af mit tolderliv.

### *Fusionen*

Toldvæsenet og skattevæsenet var to statslige organisationer, hvis fælles formål er og altid har været at opkræve told, afgifter og skatter til statskassen. Der kunne således peges på mange indlysende grunde, da den politiske beslutning blev truffet i begyndelsen af 1989. En nyoprettet skatte- og afgiftsstyrelse skulle forestå den praktiske del af fusionen, og fra 1. januar 1990 var den egentlige sammenlægning af Tolddirektoratet og Statsskattedirektoratet til Told- og Skattestyrelsen en realitet.

Sigtet var at undgå dobbeltadministration og for mange besøg af offentlige myndigheder i landets virksomheder. Det skulle også betyde en slankning af centraladministrationen, sam-





*Kaj Larsen (født 1949) stammer fra Samsø, men måtte forlade fødeøen for at blive todellev på Århus toldkammer. Kun afbrudt af toldskole og værnepligten i kystbevogtningen har han lige siden gjort tjeneste i Århus, hvor han nu arbejder i administrationen. Blandt kolleger er han nok bedst kendt i sin egenskab af idrætsforeningens mangeårige formand. Her ses han i sit rette element som festtaler ved et stævne. Indsat beviset på, at han selv i sine yngre år var aktiv sportsmand. Den præcise sportsgren overlader vi til læsernes fantasi, men vi kan tilføje, at Kaj Larsen i en moden alder har kastet sig over et nyt felt som vinekspert.*

tidig med, at man skulle kunne styrke den lokale administration. Om det er »den helt rigtige model«, der er anvendt, skal jeg her lade usagt, men der er da fordele ved den nuværende struktur.

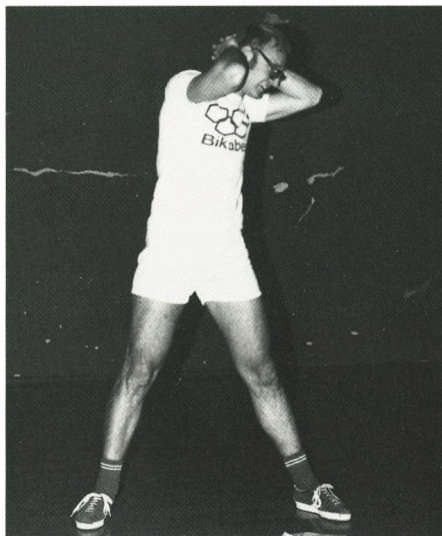
Begge væsener havde sin egen kultur, sine rutiner og traditioner. I begge organisationer var man dog vant til organisationsændringer, især gennem de seneste 20-30 år – den tid, man selv har deltaget og kan huske det. Sådan forekommer det vel altid?

Hvis man ser på det lokalt, kan man vist godt uden at lyve sige, at de almindelige medarbejdere kun havde et ganske perifert kendskab til hinanden. Der forekom dog nogle ganske få undtagelser, idet enkelte personer fra de to organisationer var ført sammen, når man under kontrolarbejdet så indlysende fordele ved et samarbejde. Derfor var det naturligt, at nogle var skeptiske, andre positivt forventningsfulde, mens alle var meget spændte på, hvordan det ville gå i den nye organisation.

I tiden inden sammenlægningen blev

der arrangeret gensidige besøg for medarbejderne, hvor man foruden at se nye ansigter fik en første præsentation af den anden organisations opgaver.

Jeg oplevede det som hyggelige besøg, nærmest som når man bliver præsenteret for en ny familie, hvor man viser sine pæne sider og manerer og mere eller mindre bevidst går lettere



hen over de lidt mere kedelige og hverdagsagtige ting for slet ikke at tale om direkte problemer, som kan forekomme på enhver arbejdsplads i enhver organisation. Derfor var der i medarbejderstaben heller ikke optræk til stor panik. Mange havde måske endda forventninger om at lære hinandens kulturer at kende.

I hvert fald herskede der ingen videre uro i toldvæsenet, for vi var jo langt flere, og vores opgaver syntes langt større. Det måtte nok blive skattevæsenets folk, der lige så stille blev indlemmet i familien, mens de fortsatte med at varetage deres helt specielle opgaver.

Da fusionen havde fundet sted, så det ud til, at der var langt flere chefer fra det lille skattevæsen end fra toldvæsenet. Landets største toldsted i Århus skulle nu ledes af en chef fra skattevæsenet, idet distriktstoldchef Karl Sørensen valgte at træde tilbage for at følge slagets gang fra sidelinien og ellers nyde tilværelsen, og Kurt Siggaard tiltrådte som regionschef. Man skulle så i gang med at se om man kunne samles om en fælles kultur såvel fagligt som socialt.

## *Foreningskulturen*

Umiddelbart efter sammenlægningen sammensmeltede man også de faglige forbund. Således opstod Dansk Told- og Skatteforbund, der fyldte 100 år i 1994 og markerede begivenheden ved at give morgenkaffe og Gammel Dansk til samtlige ansatte, mens medlemmerne blev inviteret til middag på »toldkamret«. Her sørgede Café Kølbert for, at alle følte sig lige »dårligt« behandlet,

hvilket altid er godt for fællesskabet. I Århus havde den meget traditionselskende Aarhus Toldassistentforening taget navneforandring til Fuldmægtigforeningen ved Told- og Skatteregion Århus, og der blev således basis for at optage kollegerne fra amtsskatteinspektoratet i foreningen.

Der var en del, der måtte sluge nogle kameler. Fuldmægtigforeningen fejrede sin 100 års fødselsdag den 1. september 1996, og her måtte de tidligere skattefolk og deres ledsagere acceptere, at festmiddagen blev holdt på det gamle toldkammer, der blev forladt året før. Det var en del af prisen for, at en væsentlig del af foreningens midler stammede fra den tidligere Aarhus Toldassistentforening. Endnu ti år efter hentydes stadig til den forskellige oprindelse, men der er nu et godt fagligt og socialt sammenhold om foreningens virksomhed og aktiviteter. Man kan dog stadig møde kolleger, der omtaler arbejdspladsen som toldvæsenet og told- og skatteregionen som toldkammeret, mens andre omtaler arbejdsgiverkontrol og lignende som ASI-opgaver.

## *Toldvæsenets Idræts- og Fritidsforbund*

På landsplan og på tværs af alle faglige og andre begrænsninger har idræts- og fritidsforbundet spillet en meget vigtig rolle. Toldvæsenets Idræts Forbund blev stiftet i 1973 på initiativ af nogle allerede eksisterende lokale idrætsforeninger og med anerkendelse fra det daværende tolddirektorat. Fra 1978 til 1998 sad jeg i bestyrelsen, først fire år



som sekretær og resten af tiden som formand. Derved havde jeg også fornøjelsen af at se en del af de kulturelle forskelle, da told og skat blev sluttet sammen.

For at et idrætsforbund skal kunne fungere, kræver det naturligvis medlemmernes opbakning, men også ledelsens støtte. I de første år var det muligt at få en meget beskeden, men kærkommen andel af de såkaldte velfærdsmidler, der ellers blev givet til personaleorganisationerne, idet tolddirektør Parving og Kaj Elkrog mente, at sådan skulle det være. Det var lidt besværligt og ydmygende, da der skulle indgives skriftlig ansøgning til flere faglige organisationer. Det havde dog den fordel, at man også lærte tillidsfolkene i disse organisationers bestyrelse at kende.

Da jeg kom i bestyrelsen for idrætsforbundet, ændrede vi den praksis og indledte i stedet en tradition med at føre årlige drøftelser med tolddirektøren og personalechefen. Det skulle sikre os de bedst mulige arbejdsforhold og en bedre økonomiske støtte. Især havde vi et godt samarbejde med tolddirektør C.A. Nielsen, vicedirektør Kaj Elkrog og personalechef Ib Jørgensen, der nu er regionschef i Hvidovre.

Efterhånden blev idrætsforbundet accepteret i lidt videre kredse. Vi fik bedre økonomiske og andre vilkår, ligesom vi deltog, når der foregik noget socialt-kulturelt af betydning i direktoratet, hvilket smittede gunstigt af på forbundets og de tilknyttede foreningers virke lokalt, da de lokale chefer hellere end gerne bakkede op om direktoratets linie. Også når det drejede sig om idrætsaktiviteter, som ellers ikke var lige velsete alle steder.

Som formand for idræts- og fritidsforbundet blev jeg på lige fod med andre organisationsformænd inviteret til betydelige, repræsentative begivenheder. Det har tit været genstand for godmodige drillerier fra kollegerne, når jeg fik invitation til at deltage i pensionistsammenkomsterne i direktoratet og senere i styrelsen, men det var ganske hyggelige arrangementer, hvor man efterhånden kendte flere og flere af de pensionerede kolleger, og jeg havde da også mødt nogle af dem, mens de var i aktiv tjeneste. Det, man ikke selv havde oplevet, hørte man spændende beretninger om.

Jeg havde også æren at deltage ved andre festlige lejligheder. En særlig begivenhed, der bør nævnes i denne forbindelse, var en sammenkomst i direktoratet for at markere nedlæggelsen af toldvæsenet. Tolddirektør C.A. Nielsen havde besluttet, at han ville træde tilbage, og jeg var også inviteret til den middag på Søllerød kro, som skatteminister Anders Fogh Rasmussen holdt for C.A. Nielsen. Ved den lejlighed fik han af idrætsforbundet et par meget fine kondisko, men trods skoenes gode kvalitet er de og flere efterfølgende slidt op af den aktive pensionist. For mig var deltagelsen i begge disse begivenheder tegn på, at nu var idrætsforbundet for alvor accepteret.

Toldvæsenets Idræts Forbund ændrede i 1986 navn og logo til Toldvæsenets Idræts- og Fritidsforbund. De aktiviteter, man tilbød medlemmerne, skulle ikke alene omfatte sport, men også kunst, teater og musik. En plaque med det nye logo blev overrakt forbundet af vicedirektør Kaj Elkrog ved et seminar om fremtidens fri-

tidsaktiviteter for toldvæsenet, der blev holdt på Blindeinstituttets kursuscenter ved Fredericia. Forinden havde jeg som repræsentant for idrætsforbundet deltaget i en arbejdsgruppe nedsat på Elkrogs initiativ. Gruppens rapport blev meget rost. Dens konklusioner er dog aldrig ført ud i livet, men der bliver nu og da skelet lidt til dem.

## *Fusion og genvordigheder*

Da det i 1989 blev kendt, at sammenlægningen af de to væsener stod for døren, kontaktede idræts- og fritidsforbundet skattevæsenets idrætsaktive. Imidlertid var der ingen egentlig idrætsorganisation i skattevæsenet, men man afviklede alligevel succesfuldt en årlig idrætsdag for alle interesserede medarbejdere fra departementet, amtsskatteinspektorerne, klasselotteriet og Landsskatte retten. Den måde, den årlige idrætsdag blev afviklet på, skulle senere vise sig at blive en af de gode ting, der gik i arv fra skattesiden.

Ellers var det ligesom at skrue tiden tilbage. Der måtte kæmpes for at bevare det gode forhold og den status, vi havde opnået gennem årene til den nye direktør og den øvrige ledelse, men vi havde heldigvis et par gode støtter i Elkrog og Ib Jørgensen. Snart var direktør René Mikkelsen også en trofast gæst ved diverse idrætsarrangementer.

Det fusionerede Told•Skat havde fået Carsten Jarlov som direktør, og mit første møde med ham forløb meget kontant, men særdeles interessant. Jeg og næstformanden, Thomas Stokkeby, mødte op til Jarlovs indsættelsesreception med en gave indpakket i fint,

cyklamefarvet papir. Det var en cykelhjelme, da vi i forvejen havde erfaret, at han gerne brugte cyklen til og fra arbejdet. Vi havde kort inden receptionen mødt Kaj Elkrog og Jarlov på gangen, hvor Elkrog præsenterede os for hinanden. Da receptionen begyndte, stillede vi os pænt i køen af gratulanter, der ville aflevere gaver til den nyudnævnte. Da det blev vores tur, sagde Carsten Jarlov, som sandt var: »Vi har hilst!« Hvortil vi svarede, at vi jo også gerne ville aflevere en besked en gave. Sammen med gaven afleverede vi et tætskrevet A 4-ark med ønsker for ham og for os. Jeg lige fik sagt, at han kunne læse det senere, når han fik tid, men han svarede: »Jeg har læst det. Og forstået det!« Det var ellers en hyggelig eftermiddag.

Kort efter anmodede jeg og idræts- og fritidsforbundets bestyrelse om et møde med hele den nye direktion for at drøfte tingene, da det jo på mange måder var en helt ny situation for begge parter. Mødet kom i stand, og meget formelt blev forbundets bestyrelse anvist pladser på den ene side af et langt mødebord, og direktionen minus vor gode ven Elkrog satte sig ved den anden side.

Carsten Jarlov bød velkommen og sagde kort: »Tag kaffe!« Der var nemlig dækket med både kaffe, kage og mødevand. Henvendt direkte til mig lød hans næste ord: »Du har bedt om mødet. Hvad vil I?« Heldigvis var jeg forberedt, hvilket jeg så gjorde rede for i det næste kvarters tid. De øvrige bestyrelsesmedlemmer og direktionsmedlemmer sagde intet og blev heller ikke spurgt. Efter min redegørelse sagde Jarlov: »Tak«. Jeg sagde: »Tak for kaffe«, selv om jeg ikke havde fået noget.



De følgende møder med Carsten Jarlov forløb på samme måde, så hvor jeg kunne, benyttede jeg lejligheden til på lidt mere afslappet og givtig vis at forhandle med Elkrog og René Mikkelsen samt Ib Jørgensen, der senere blev udskiftet med Peter Linnert, der selv senere havnede som regionschef i Køge. Senere kom der ny told- og skattedirektør, nye vicedirektører og ny personalechef, hvilket gjorde idræts- og fritidsforbundets forhandlinger med ledelsen nok så interessante.

Ved første repræsentantskabsmøde efter sammenlægningen havde forbundet skiftet navn til Told•Skat Fritid, og vi behøvede også et nyt logo, der helst skulle minde om Told•Skats logo, som vi dog ikke måtte anvende, da det ikke kunne tillades, at vi brugte løverne for slet ikke at tale om kronen. Elkrog mente, at vi skulle have et fint logo, og jeg blev tilbudt at samarbejde med arkitekt og kunstner Acthon Friis herom. Det blev en spændende oplevelse, men temmelig langstrakt, fordi vi forkastede hans første forslag, og siden blev Acthon Friis syg. Til sidst foreslog jeg selv det nuværende logo med de to kvadrater, et gult og et aubergine, og Told•Skat Fritid skrevet i det gule felt.

## *Idrætsdagen*

I toldvæsenet var der tradition for, at alle fritidsaktiviteter blev afviklet efter arbejdstid, også de lidt større idrætsstævner. Anderledes i skattevæsenet. På den årlige idrætsdag lukkede man kontorerne og drog afsted til fodboldbanerne for at dyrke sociale relationer i stedet. Det var dog ikke muligt efter

sammenlægningen alene på grund af organisationens størrelse og opgaver, der omfatter en del ekspeditionsopgaver. Men det fandt hurtigt et passende leje, hvor man afholdt idrætsdag henholdsvis øst og vest for Storebælt samtidig med, at de nødvendige opgaver ved regionerne klares af kolleger, og ingen kunder af den grund må gå forgæves.

Idrætsdagene har været og er med til at skabe en fælleskultur for medarbejderne. Regioner, kontorer og afdelinger stiller hold og dystere mod hinanden. Ikke alle oplevelser har dog været lige behagelige. »Frænde er frænde værst«, som man siger. Jeg har som formand altid været taler ved idrætsdagene enten øst eller vest for Store Bælt, og ofte deltog René Mikkelsen samme sted. Engang uddelte vi præmier ved aftenfesten efter en idrætsdag i Næstved, da salen buh'ede og råbte: »Pas på ryggen, Kaj« og meget andet. Det virkede uforståeligt og helt uretfærdigt.

René Mikkelsen og jeg fik dog efterhånden et hyggeligt og kammeratligt forhold, og da der ved de årlige idrætsdage tilbydes en bred vifte af aktiviteter, hvor alle kan være med, har vi også dystet mod hinanden i petanque. Jeg husker ikke hvem, der vandt, men det glas vin, vi spillede om, smagte godt.

Idrætsdagene og Told•Skat Fritids øvrige aktiviteter er således en meget god mulighed for, at medarbejderne i Told•Skat kan skabe sammenhold og grundlag for en fælleskultur. Det samme kan naturligvis siges om de faglige foreninger i organisationen. Her har der dog været større arbejde og flere spekulationer, da der eksisterede faglige foreninger med hver sine regler og traditio-

ner og ikke mindst aktiver i begge lejre. Told•Skat som arbejdsplads ændrer sig hele tiden, og det nye Told•Skat med den nuværende organisationsstruktur og ansættelsesmønster vil danne grundlag for en ny virksomhedskultur. Det er

spændende, kun tiden vil vise det, om medarbejderne udvikler sig sådan, at det også vil blive en virksomhedskultur, hvori man føler fællesskab og kan identificere sig med arbejdsplads og kolleger.

# Mine mange dage i bureaukratiet

*af Jim Sørensen*

Året var 1990. Der var personalemøde i Told- og Skatteregion 4, Snorresgade på Islands Brygge i København. Det var kommet frem, at flere brugte pressen til at fremme særinteresser, og den nyudnævnte told- og skattedirektør, Carsten Jarlov, opfordrede os til at vaske vores beskidte vasketøj internt. Jeg fulgte opfordringen og spurgte lidt flabet: »Hvis regionerne skal være datterselskaber, og pyramiden vendes, så at toppen i styrelsen kommunikerer ud til de selvstændige regioner. Hvorfor skal der så sidde 1.000 mennesker i styrelsen?«

Jeg fik aldrig noget svar, men griber denne lejlighed ti år efter og følger endnu en gang Jarlovs opfordring.

## *Elevtid og ildildåb*

Distriktstoldkammer 6 i Lyngby (senere flyttet til Nærum) 1984. Første arbejdsdag. Pænt, nyt tøj og blanke sko. Modtagelse hos personalechefen. »Selv om du kommer fra Jylland af, så vil vi ikke se, at du møder i træsko og anden upassende påklædning«. Jeg

stod målløs i mit pæne, nye tøj og tænkte: »Det her er ikke en virksomhed for mig«. Da jeg totalt chokeret forlod lokalet, hørte jeg noget komme slæbende rundt om hjørnet. En af mine kommende holdkammerater, der efter to år som toldelev var iført træsko uden hæl og bukser, der stumpede.

Selv om jeg forstod personalechefens grunde, var det en uacceptabel fornærmelse. Kollegerne tog sig ellers virkelig godt af os unge toldelever. En ægte interesse for hvordan man havde det, også privat. En varme og menneskelig omsorg, som hurtigt gjorde, at man blev glad for arbejdspladsen. Den havde dog også sine skyggesider. En otte-ti mandlige toldere var ganske åbenlyst og uden ledelsens indblanding klare alkoholikere. Dette var åbenbart ikke kun et problem for toldvæsenet. Distriktstoldkammeret havde en afdeling i Birkerød, der delte kantine med vores kommende fusionspartner. Uanset om de kom fra told eller skat, havde de, der brugte kantinen mest til andet end spisning, i hvert fald én stor, fælles interesse.

I de tre første år foregik halvdelen af

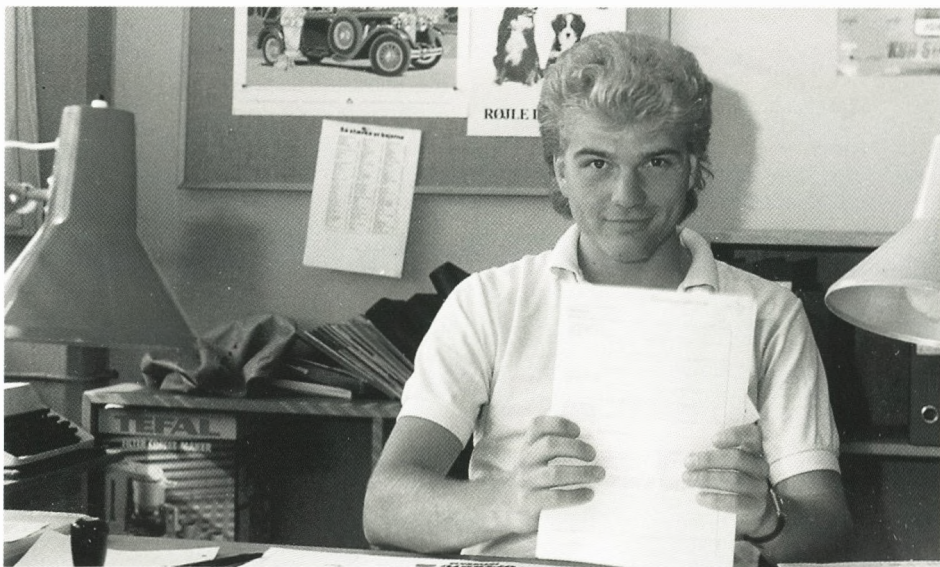


elevtiden på Toldskolen. Tre utroligt sjove år, hvor vi havde vild gang i den. Af det mere harmløse kan nævnes grimme-et eller andet-dagene såsom grimme slips-dagen, som blev vundet af en af lærerne, Finn Thrysøe. Alligevel lykkedes det Kistrup og skolen at indoktrinere os med, hvor vigtigt vores arbejde var for samfundet, og hvor stor betydning vi unge havde for udviklingen af arbejdspladsen.

Grunduddannelsens praktikdel var ikke helt så velorganiseret, men mulighederne var til stede. Første gang, jeg var ude på kontrolbesøg med en erfaren kollega, blev vi budt på kaffe. Min erfarne kollega spurgte, om de da ikke havde øl? Næste dag gik jeg til min sektionsleder og meddelte, at jeg kun ville gå på kontrol, hvis jeg måtte gå selv.

Det fik jeg lov til, selv om jeg ikke ville begrunde nærmere hvorfor. Var der noget, jeg var i tvivl om, skulle han nok hjælpe.

Straks efter grunduddannelsen blev jeg forflyttet til Direktoratet for Toldvæsenet i Amaliegade, hvor jeg blev placeret i toldlempelseskantoret. Her fik jeg hurtigt min ilddåb i Bruxelles. Det første møde foregik med en erfaren kollega, og så overtog man møderne selv. I løbet af 1½ år deltog jeg i 14 møder i Bruxelles. Jeg forhandlede, lavede aftaler med englænderne og andre om, at jeg stemte for deres synspunkter, hvis de stemte for mine. Jeg forsøgte at vinde så mange danske sager som muligt. Til min afskedsfrokost i kantoret meddelte kontorchef Præsterud, at han i dagens anledning



*Jim Sørensen (født 1965) som nyudnævnt toldsekretær i Snorresgade 1989. Bemærk Facit-skrivemaskinen, mens slipset synes ude af billedet. Jim Sørensen er vestjyde, men har virket i det københavnske toldvæsen siden 1984. Han tog HD på Handelshøjskolen i 1991. I dag er han souschef i Told- og Skatteregion Køge.*

havde læst nogle af de referater, jeg havde skrevet til møderne, og til sin store skræk havde opdaget, at jeg havde udtalt mig på alle møderne. Danmark plejede ikke at udtale sig i den slags sager!

Ellers var tiden mest kendt for overreferent-begrebet. Der var kontorer, der var værre end mit. Jeg husker tydeligt, at et par af mine holdkammerater var havnet i et af de værste. To ens sager, hvor man brugte den overrefererede 1. sag som paradigme til sag nr. 2. Alligevel blev den sidste rettet lige så meget. De sager, der gik til de værste overreferenter, blev lavet med venstre hånd. Man nåede frem til afgørelsen og skrev hurtigt lidt tekst. Så kunne overreferenten få lov til at skrive resten, når alt alligevel blev ændret.

Jeg søgte om at komme ud i driften igen, da jeg gerne ville tættere på virksomhederne. Det førte mig tilbage til Wieth-Knudsen. Denne »frygtede« leder nåede jeg kun at få én kontrovers med (jeg blev berettiget smidt ud af hans kontor for at være fræk). Reelt tror jeg, at han med overvågningen af os unge forsøgte at undgå, at vi faldt i nogle af de gamles dårlige vaner. Ellers så vi almindelige dødelige ham kun til nytår, hvor han gik rundt og hilste på alle. Respekten var dog enorm hos de fleste kolleger. Selv efter, at han var gået på pension, kunne en kollega, der var i stand til at efterligne hans stemme, få folk til at fare sammen af skræk.

## *Oprydning og magtkamp*

Med Vittrups overtagelse af region 4 i Snorresgade mødte jeg (selv om Wieth-

Knudsen i starten fortsat mødte på arbejde!) for første gang en reel vilje til at gøre noget ved den bureaukratiske og på en række områder ineffektive arbejdsplads. Lov og orden (man kunne finde alt i journaler og arkiver) blev afløst af nytænkning og udvikling – og medførte ærligt også noget kaos og utryghed. Nogle utrolig spændende og lærerige år. Ingen er perfekt, men jeg har aldrig i Told•Skat mødt en større innovationsevne og vilje til at gennemføre fornyelse.

Ved en københavnerregion var det begrænset hvor stor virkning, fusionen havde på grund af skatteopgavens omfang. Ud over reelt højere løn lå der en kæmpe gevinst for organisationen i skattemedarbejdernes totale mangel på respekt for hierarkiet. De gik bare udenom sektionsledere og afdelingsledere direkte til chefen. Dette var stærkt medvirkende til en langt bedre dialog mellem øverste ledelse og medarbejderne.

Da jeg havde taget HD på Handelshøjskolen i 1991, blev jeg »belønnet« med en midlertidig tvangsforflyttelse til opkrævningsafdelingen i styrelsen. Ombudsmanden havde angrebet svar-tiderne, og nu skulle der ryddes op. Da de fire andre tvangsforflyttede var fra det seneste fuldmægtighold tre år efter mit, ringede jeg naivt til styrelsen og gjorde opmærksom på fejlen. De måtte have kigget på alderen i stedet for årgangen. Det klare svar lød: Jeg kunne jo bare ringe til Carsten Jarlov, hvis jeg ville gøre mig forhåbninger om at få beslutningen omstødt. Jeg tog mine seks måneder.

Et andet eksempel på tidens ånd udgør dannelsen af brugergrupperne.



Vi havde i region 4 gjort et kæmpe stykke arbejde, der indbefattede en total beskrivelse og en flerårig kompetenceudviklingsplan. Tilbagemeldingen var klar: »Flot arbejde, I har seks måneder til at gennemføre den«.

Når det er sagt, blev der virkelig ryddet op i et gammelt bureaukrati fra 1990 til 1995. Selv om de fleste har glemmt, hvordan det var før brugergrupperne, husker jeg det som ekstremt ineffektivt, uden tværfaglig koordinering (masser af fejl) og uden fokus på kunden. Tilsvarende var nedskæring af niveau'et i hierarkiet et klart, nødvendigt skridt på vej mod at skabe en mere effektiv organisation. Jarlov-tiden havde også et stort internationalt fokus, som mange om ikke andet fik nogle gode, personlige oplevelser af. Jeg skal aldrig glemme et edb- og momsprojekt i Letland i 1993, hvor jeg blev inviteret med til vores lettiske skattekollegers årlige udflugt. 50 mennesker i en gammel bus i snevej op ad smalle bjergveje. Nerverne blev dulmet af cirkulerende vodka, som blev drukket af to engangsglas. Klart en oplevelse for livet.

Tilbage til tvangsforflyttelsen til opkrævningsafdelingen. Som altid var det meget spændende, og gode kolleger var der også her. Kulturmæssigt var det et spring tilbage i tiden. Der var mange – specielt jurister – der fortsat brugte skrivestue. Forholdsvis hurtigt blev skrivestuen dog afskaffet, og pc'eren holdt sit indtog. Det eneste negative var, at medarbejderne i afdelingen klart mærkede spliden mellem direktionen og afdelingschef Somani. Projekter blev underkendt, og sagsbehandlingen

udsattes for kraftig kritik baseret på bagateller. Jeg har oplevet en del magtkampe i Direktoratet for Toldvæsenet, men det var først i denne situation, at det gik op for mig, at min arbejdsplads ikke nødvendigvis altid søgte de bedste løsninger.

Efter direktørskiftet 1996 kom det et berettiget større fagligt fokus, men også en genoptræning af bureaukratiet. Mit spørgsmål fra 1990 har vist ikke mistet sin aktualitet. Skabelsen af toldcentre i 1998 har for mange været en stor omvæltning, der betød et helt nyt og ukendt fagområde. For de erfarne var centerdannelsen en tiltrængt erkendelse af de foregående års totale deprioritering af opgaven.

Selv om mange vil påstå, at vi er ekstremt topstyrede, er der dog så meget plads, at det er den enkelte regionschefs personlige værdier, der har størst indflydelse på hverdagen. Tillid hos lederen kan overskygge systemets indbyggede mistillid. Jeg har oplevet den tillid mange gange fra min elevtid til min nuværende souschefrolle i Køge. Der vises ikke kun tillid, men døren står også åben til at hjælpe én med at løse de udfordringer, man naturligvis løber ind i. Lidt tankevækkende er det, at jeg i 1984 havde min nuværende regionschef Peter Linnet som lærer på toldskolens introduktionskursus. Dengang sad jeg helt stille for ikke at blive »forhørt«. Specielt de eksterne relationer har overrasket mig, da jeg tog springet fra København til Køge. En told- og skatteregion udenfor København har fortsat i år 2000 en stor og meget vigtig rolle i lokalsamfundet.

# Vidt omkring

af Claus B. Nielsen

Den 1. august 1983 mødte jeg til tjeneste i Amaliegade 44 som nyansat »toldassistent på prøve«. Jeg havde i juni måned taget Højere Handelseksamen ved Handelsgymnasiet i Ringsted, og i »Dagbladet« så jeg en annonce fra toldvæsenet. Jeg søgte og blev indkaldt til ansættelsessamtale på Køge Distriktstoldkammer. Glæden var stor, da ansættelsesbrevet fra Direktoratet for Toldvæsenet dumpede ind ad døren allerede midt i juli.

Min første dag husker jeg ikke specielt. Kun, at jeg ankom til Amaliegade og af en venlig kollega blev ført hen til Toldskolen, hvor det 14 dages introduktionskursus blev holdt. Den daværende uddannelse var opdelt i tre teorikurser og nogle praktikperioder, og da man var ansat på prøve, var den fortsatte ansættelse afhængig af, om eksamen blev bestået. Det første kursus sluttede med skriftlig og mundtlig eksamen den 10. november 1983. Især husker jeg fagene tjenestemandsløve og varekundskab, hvor det udpræget gjaldt om at lære tingene udenad.

Det fremgik af mit ansættelsesbrev, at jeg skulle gøre tjeneste ved Distriktstoldkammer 4 i Aldersrogade i København. Det omfattede også Frihavnen, som var det første sted, hvor jeg stiftede bekendskab med den »praktiske« side af toldvæsenet. Opholdet i Frihavnen var en lærerig, men også morsom oplevelse. Det sidste især

på grund af den særlige jargon, der herskede mellem toldere og speditører. Opholdet på distriktstoldkammeret i Aldersrogade var også lærerigt og spændende. Jeg var både i Told-, Afgifts- og Oppebørselsafdelingen (inddrivelse), hvor jeg alle steder fik tildelt selvstændige opgaver og havde et godt samvær med nogle gode kolleger.

## Køge

I 1985 gennemførte jeg det andet teorikursus og startede den 10. maj 1985



*Claus B. Nielsen (født 1962) startede i toldvæsenet i 1983 og arbejder i dag i Told- og Skatteregion Køge. Han er født i Ringsted, hvor han stadig bor, og student fra Roskilde Katedralskole.*



på Køge Distriktstoldkammer, hvor det var meningen, at jeg skulle ansættes efter endt uddannelse. Her var jeg i Afgiftsafdelingen, hvor jeg fik til opgave som »case« at foretage en moms kontrol i en virksomhed. Casen, som for mit vedkommende omhandlede en skønsmæssig ansættelse, skulle herefter forelægges og gennemgås på det efterfølgende tredje teorikursus. Som hjælp blev der tilknyttet en erfaren kontrolmedarbejder. »Min« virksomhed var et brødudsalg, og jeg husker tydeligt indehaverens lidt voldsomme reaktion på, at vi tilsidesatte hans regnskab og i stedet udarbejdede den skønsmæssige ansættelse. Her følte jeg mig virkelig ny i gårde.

Vel overstået casen, den øvrige del af praktikperioden og det tredje teorikursus blev jeg i sommeren 1986 placeret i en kontrolsektion med moms kontrol som hovedområde. På det tidspunkt var virksomhederne opdelt på de daværende kontrolsektioner primært efter brancher, og den sektion, jeg var placeret i, beskæftigede sig specielt med byggemoms. Det førte til, at jeg kom meget rundt, ikke kun på regnskabskontrol hos entreprenørvirksomheder og håndværkere, men også for at besigtige byggerier, hvor der var modtaget anonyme henvendelser om mulig udeholdt omsætning. Vel blev der udarbejdet årlige kontrolplaner, men antallet af bundne opgaver var nok færre, end de er i dag, hvilket betød, at den enkelte kontrolmedarbejder havde en stor frihedsgrad og stor indflydelse på udvælgelse af virksomheder til kontrol. Jeg mindes, at vi fik udleveret lister over nøgletal fra sektionens virksomheder, hvorefter vi så havde mulig-

hed for at vælge de virksomheder, vi fandt kontrolmæssigt interessante.

I 1987 blev jeg overført til en specialsektion, hvor opgaverne var koncentreret omkring moms kontrol i store virksomheder, kontrol af punktafgifter samt kontrol af EF's landbrugsstøtteordninger. I starten beskæftigede jeg mig med moms kontrol i store virksomheder, og jeg var så heldig at få mulighed for at gennemføre en kontrol ved hjælp af edb-revision, som var et forholdsvis ukendt begreb dengang.

Den medarbejder, der i sektionen var ansvarlig for kontrollen af EF's landbrugsordninger, blev i 1988 flyttet til direktoratet, hvorfor jeg skulle varetage denne opgave. Jeg fik hurtigt min ilddåb, da den berømte »Bindslevsag« om for megen udbetalt eksportrestitution grundet forkert fedtindhold i oksekød netop kom frem. Sagen, der beløb sig til i alt ca. 100 millioner kr, lagde et væsentligt beslag på min tid, idet to virksomheder i distriktstoldkammerets distrikt var involveret i sagen. Jeg husker, at direktøren i den ene virksomhed udtalte, at denne sag ikke ville blive afgjort indenfor de første mange år. Han fik ret. Sagen er først for nylig endelig afgjort ved Højesteret.

1989-1990 var årene, hvor der blev sat fokus på kontrollen af EF's landbrugsordninger, og der indførtes de rådsforordninger, som regulerer omfanget af regnskabskontrollen og den fysiske kontrol på området.

1990 var som bekendt også året, hvor toldvæsenet og den statslige del af skattevæsenet blev slået sammen. For medarbejderne ved Køge Distriktstoldkammer handlede fusionen primært om to væsentlige områder. Det ene var place-



*Claus B. Nielsen manuducerer en japansk delegation, assisteret siddende af Carl Sørensen og Johan Bech Petersen. En scene fra Told- og Skattestyrelsen i København i juli 1993.*

ringen af den fremtidige »told- og skatteregion«. Det andet var udpegningen af regionschef. Hvad angik placeringen, stod det hurtigt klart, at der var to muligheder: At blive i Køge eller flytte til Roskilde, hvor det lokale amtsskatteinspektorat var placeret. Placeringen blev som bekendt Køge, og spørgsmålet om regionschefstillingen blev også hurtigt afklaret. Jeg har ikke indtryk af, at der lokalt var så meget fokus på, hvordan sammenlægningen foregik på centralt niveau. Det mest interessante var nok hvem, der skulle være told- og skattedirektør.

Oprettelsen af told- og skatteregionen var imidlertid ikke den eneste effekt, som fusionen havde i Køge. Oprettelsen af regionen på Frederiksberg betød, at omkring 20 medarbejdere blev flyttet fra Køge til Frederiksberg. Den dag, da de pågældende medarbejdere blev udpeget, var stemningen på regionen vel nærmest at sammenlig-

ne med den stemning, der opstod ved udpegningen til kontrollørkorpset. Medarbejderne og selvfølgelig især de medarbejdere, der var blevet forflyttet, var alle dybt rystet. Forflyttelser var som regel noget, man selv søgte, og de gange, hvor dette ikke var tilfældet, berørte det kun en enkelt eller få medarbejdere.

Jeg var ikke blandt de medarbejdere, der blev forflyttet til Frederiksberg, men opholdet i Køge varede alligevel kun kort, idet jeg senere blev flyttet til Told- og Skattestyrelsen. Forinden nåede jeg at deltage i et Interfisc-projekt i Spanien. Interfisc var på det tidspunkt det momsmæssige modstykke til udvekslingerne på toldområdet, som foregik i Matthæus-regi. Formålet med Interfisc-projektet var at udbygge kendskabet til de indirekte skatter, herunder momsadministrationen i de enkelte medlemslande. Opholdet i Spanien varede fra 4.-15. november 1991, hvor jeg var sammen med kolleger



fra fem andre medlemslande. Ud over en grundig indførsel i administrationen af det spanske momssystem bød opholdet på en udfordring i brug af det franske sprog, idet arbejds sproget blandt deltagerne var fransk. Opholdet i Spanien var en stor udfordring, og det skulle vise sig at være startskuddet til mit bekendskab med den internationale del af Told•Skat's virksomhed.

## *København*

En dag sidst i januar 1992 blev jeg kaldt ind til regionschefen, som spurgte mig, om jeg kunne tænke mig at arbejde i styrelsen i en periode på otte uger. Muligheden var opstået, idet en mandlig medarbejder havde søgt barselsorlov. Jeg tog imod tilbuddet og mødte spændt op i styrelsen den 10. februar 1992, hvor jeg blev modtaget af kontorchefen for udviklings- og planlægningssekretariatet, hvor jeg skulle arbejde.

Styrelsen kendte jeg kun fra min tid på toldskolen, og det var en stor omvæltning ikke bare at skulle arbejde i centraladministrationen, men også med planlægnings- og udviklingsopgaver, som ikke havde det faglige islæt, som jeg var vant til. Jeg mindes særligt min første opgave, som var at vurdere den organisatoriske placering af Told•Skats afdeling på Ottiliavej og komme med et oplæg til en eventuel anden organisatorisk placering.

Forskellen på at arbejde i styrelsen kontra en region blev meget godt illustreret af sekretariatets chef, vicedirektør Kaj Elkrog. En dag havde jeg afleveret et omfattende notat, som skulle videre til told- og skattedirektøren.

Elkrog havde en del rettelser; faktisk så mange, at det var nødvendigt at bruge saks og klistre for at flikke de forskellige afsnit sammen til det endelige notat. Jeg mente selv, at jeg generelt var nogenlunde fagligt velfunderet, men var jo ikke vant til at udfærdige notater til en direktion og slet ikke bekendt med »saks- og klistre-øvelsen«, så jeg forsøgte at assistere, så godt jeg kunne. Mine anstrengelser fik imidlertid Elkrog til, med et overbærende udtryk, at udbryde: »Ja, du bliver jo nok nødt til at lære alle ting herinde fra bunden!«

Jeg må jo alligevel være kommet efter det, for da de otte uger var gået, fik jeg tilbud om permanent forflyttelse til UPS, hvilket jeg sagde ja tak til. Årene i styrelsen har nok været den største udfordring for mig i min tid i Told•Skat. Arbejdet i UPS medførte, at man udover at komme meget tæt på direktionen også kom tæt på den overordnede beslutningsproces i Told•Skat. Arbejdet bragte mig mange forskellige opgaver. Jeg deltog i planlægning og afholdelse af virksomhedskonferencer og virkede som referent for Det centrale Virksomhedskontaktudvalg. Hertil kom mere udviklingsprægede opgaver som deltagelse i et projekt om udvikling af en ny selvangivelse og organisering og afvikling af et seminar for den russiske skatteadministration i Moskva.

Den stigende internationalisering i samfundet og de nye staters opståen i Østeuropa medførte, at der i denne periode var meget fokus på internationalt udviklingsarbejde. Det resulterede i oprettelsen af International Afdeling, hvor jeg blev placeret efter en omorga-

nisering af styrelsen. Samtidig flyttede jeg fysisk til styrelsens lokaler i Toldbodgade. Tiden i International Afdeling betød for alvor, at jeg blev konfronteret med de internationale bistandsopgaver både på et administrativt og operationelt niveau i ind- og udland. Samtidig betød min instruktøruddannelse, at jeg havde instruktøropgaver i flere regioner og på Told- og Skatteskolen.

## *Gensyn med Køge*

I 1996 betød en familieførøgelse, at jeg ønskede at komme tættere på min bopæl. Mit ønske blev efterkommet, og den 1. marts kom jeg tilbage til regionen i Køge, hvor jeg blev placeret i Lovadministrationen, der havde ansvaret for sagsbehandling på toldområdet. Dette varede kun til 10. juli 1997, hvor jeg fik mulighed for at deltage i projektgruppen omkring udarbejdelse af et nyt toldsystem. Projektgruppen havde til huse i styrelsen (nu Østbanegade), og der var jeg indtil 31. januar 1998.

Imidlertid var Toldcenter Sydvestsjælland blevet oprettet i Køge, og jeg blev efter ansøgning forflyttet hertil pr. 1. januar 1998. Selve oprettelsen af toldcen-

tret var en særlig øvelse, idet kolleger fra flere forskellige regioner skulle bringes sammen. Grundet projektarbejdet var jeg imidlertid ikke til stede i den første hektiske måned af toldcentrets levetid. Jeg har dog senere erfaret, at det til tider var meget forvirrende, men at det til slut er blevet en succes takket være det gode sammenhold, der opstår, når mange medarbejdere skal bringes sammen forskellige steder fra for at skabe en helt ny arbejdsplads. Mine arbejdsopgaver i toldcentret var igen sagsbehandling på toldområdet, men tingene varer jo ikke evigt, så pr. 1. januar 1999 fik jeg tilbud om at flytte til en nyoprettet udviklingsfunktion ved regionen i Køge, hvor jeg sidder i dag og har med udviklings- og kvalitetsarbejde at gøre.

Når man ser tilbage på min tid i toldvæsenet og det senere Told • Skat, kan jeg konstatere, at der i de 16 år, jeg har været ansat, er sket store forandringer. Disse forandringer er ikke kun afstedkommet af fusionen, men også af den generelle samfundsudvikling og organisationens vilje og evne til at følge denne udvikling. Personligt har det været muligt for mig at stifte bekendskab med mange forskellige og udfordrende opgaver; alle opgaver, som jeg ikke ville have været foruden i dag.



# Omhu med ildhu midt i kaos

*af Steen Wenske Pedersen*

Første spørgsmål. »De har lige ringet fra P&T! Der er væltet en postbil, og der flyver 6.000 årsopgørelser rundt på Halmtorvet. Hvad gør vi?« Andet spørgsmål. »Hvilken betydning har skattereformen af 1993 for mellemskatten, når skatteyder får højeste invalidepension og tjener 30.000 kr. ved siden af?« Kun de færreste har svar på rede hånd, men de to spørgsmål giver et indtryk af de vidt forskellige problemer, som vi i Personafdelingen bliver stillet overfor.

Selv blev jeg en beskeden del af det team, som skulle finde svarene i 1995. Altså præcis fem år efter fusionen. Via Magistrenes Jobservice blev jeg indkaldt til samtale i slutningen af 1994. Vejet, fundet tilstrækkelig tung og ansat i januar 1995.

Som bekendt er det med en vis forsigtighed, man går til et nyt job. Man skulle jo helst give chefen indtryk af, at hun har truffet et fornuftigt valg. Men det er lettere sagt end gjort, for man er jo netop ny, kender ikke noget til noget og kan derfor kun vanskeligt markere sig positivt. Rent fagligt i hvert fald.

Hvordan er kollegerne? Emsige dødbidere eller flinke og rare og menneskelige væsener, som viser »den nye« passende hensyn? Skal man gå med slips, eller er tekstilholdningen mere afslappet? Og hvor er kantinen? Og toiletterne? Banale spørgsmål, som alligevel trykker de første dage på en ny arbejdsplads. Men

på den anden side også forhold, arbejdsgiveren normalt er opmærksom på og tager behørigt hensyn til.

Sådan gik det ikke i Told- og Skattestyrelsen, Administrationsafdelingen, Personkontoret, mandag den 9. januar 1995 klokken 9.00.



*Steen Wenske Pedersen (født 1958) blev cand.mag. i økonomisk historie og filmvidenskab ved Københavns universitet i 1989. I studietiden arbejdede han som lærervikar og som guide på Nationalmuseet. Efter jobs som konsulent og leder i flere firmaer blev han i 1995 fuldmægtig i Told- og Skattestyrelsen. I dag arbejder han i Told- og Skatteregion Nærum.*

## *Den sandfærdige historie om min første arbejdsdag i Told • Skat*

Jeg bliver afhentet i receptionen af kontorchefen, og efter at have underskrevet diverse formularer får jeg overdraget mit kommende embedsmandskontor, nærmere betegnet lokale 1.04 B, Amaliegade 20. At rummet minder mere om Hamburg efter tæppebombardementet i 43 end et kontor afficerer ikke chefen, der allerede har opmærksomheden rettet mod andre, mere presserende problemer.

Der lugter lidt muggent, men ivrig efter at gøre mig heldigt bemærket går jeg straks i gang med at få sat skik på tingene. Efter at have flyttet rundt på møblementet, placeret seks stole, et par skriveborde, to computere og diverse andre effekter på gangen, ser mine ni kvadratmeter i og for sig rigtig kontoragtige ud.

Tilbage er blot otte hyldemeter med mapper. Jeg har mest lyst til at starte med rent bord, men føler på den anden side ikke, jeg har selvstændig prokura til at tage stilling til min forgængers dokumentindsamling. Jeg tilkalder derfor den juridiske ekspertise fra nabokontoret. Hun tager – efter at have komplimenteret mig for oprydningen – et hurtigt overblik og opfordrer mig til at lade mapperne gå al kødets gang med de mindeværdige ord: »Jeg synes, du skal smide hele lortet ud!« Et antal brune affaldsposer bliver rekvireret, og arkiveringen går i gang.

Pludselig flænger et skingert skrig den oprydningsstøvede luft. En papirtiger fra det andet nabokontor med vilde øjne og speciale i døds-koder kaster

sig over gul mappe nr. 49, som i mine uøvede øjne ligner alle de andre. Han flår den ud af hænderne på mig og sætter med en bestemt gestus mappen tilbage på hylden. »Er du sindsygt mand? Det er julepynten!« Jeg skruer naturligvis straks en passende, brødebetyngt mine på, og et vredt blik efterfulgt af en hovedrysten med ansigtet i lidt mere tilforladelige folder fortæller mig, at jeg er tilgivet, men at jeg ikke skal forvente samme kvindagtighed, hvis en lignende situation skulle opstå på et senere tidspunkt.

Efter yderligere en times uafbrudt »arkivering« kan jeg indlede min karriere med et blankt skrivebord og – fraset en skattelovsamling i to bind og en mappe med julepynt – otte ledige hyldemeter. Og så til arbejdet!

## *Fabrikken*

»Hmmm?« »Ja, det må du faktisk meget undskylde, men ham, du skulle have arbejdet sammen med, har ferie i denne uge. Det kommer også helt bag på mig. Øh!«

Det er chefen, som taler, og jeg kan selvfølgelig ikke andet end nikke forstående. Heldigvis viser der sig hurtigt en anden opgave. Den bliver jeg imidlertid straks frataget for at blive overflyttet til andet arbejdet. Desværre er min mentor udi dette sygt, og jeg bliver igen overflyttet, nu til ... Og så fremdeles.

Hvis introduktionsforløbet skulle karakteriseres kort, byder et ord som »Blitzkrieg« sig jo til. Jeg skal ikke lægge skjul på, at jeg dengang opfattede det som temmelig brutalt. Men på



sin vis var det en meget passende introduktion til mit fremtidige arbejde, som var meget hidsigt og kun i beskeden udstrækning præget af fast struktur og etablerede arbejdsrutiner.

I arbejde kom jeg jo. Trods alt. Personkontorets arbejdsopgaver bestod i kort-hed i at indsamle ligningsdata, der angik personskat, og behandle disse data på en måde, der gjorde det muligt over edb at udskrive forskudsopgørelser, selvangivelser og årsopgørelser. Hertil kom sagsbe-handling om personbeskatning.

Sagerne – de blå, senere grønne omslag – blev behandlet efter samme koncept, som kendes fra mange kontor-er i Told•Skat: journalisering af ny sag, sagsbehandling, manøvrering af besvarelsen gennem centraladministra-tionens krinkelkroge og arkivering i tre eksemplarer. Som antydnet i de indle-dende spørgsmål forekom sagerne mig at være meget forskellige, men heller ikke her skilte Personkontoret sig vist i virkeligheden ud.

Det gjorde kontoret imidlertid på sit andet hovedområde, hvor arbejdspro-cessen bedst kan sammenlignes med en fabrik. Der skulle produceres for-skudsopgørelser og skattekort, selvan-givelser og årsopgørelser i en passende mængde, i en kvalitet, der gjorde, at borgerne kunne nikke genkendende til dem, og de skulle – død og pine – udsendes rettidigt. Der blev fremstillet 4,5 millioner forskudsopgørelser, 4,5 millioner selvangivelser og 4,5 millio-ner årsopgørelser om året plus det løse. En ret stor produktion, når man tager i betragtning, at hver blanket er indivi-duelt udformet.

Systematikken bag edb-systemerne er grundlæggende den samme. Sidste

års system kopieres og tilpasses ny lov-givning samt ønsker om forbedringer fra kommunerne, edb-leverandøren eller styrelsen. Typisk gik processen i gang i april, hvor der blev indkaldt for-slag til ændringer i sidste års system. Hvert forslag blev gennemgået kritisk på en række møder. Når beslutningen var taget, gik vi i Personkontoret i gang med næste trin: at udfærdige kravspe-cifikation, en detaljeret og præcis beskrivelse af hver enkelt ændring, der anvendes af edb-leverandøren, når det nye system bliver programmeret.

Inden de programmerede ændringer blev sat i produktion, skulle systemet naturligvis testes for at finde ud af, om de opførte sig som forventet. Et arbej-de, der både er kedsommeligt og omfattende – en giftig cocktail, kan man sige. Til gengæld er det vigtigt, for kun en grundig test af alle detaljer kan sikre kvaliteten af det færdige produkt. Testarbejdet foregik løbende og afslut-tedes i virkeligheden først i juni måned mere end et år efter, at udviklingen af det nye system var gået i gang. Det ind-ledende testarbejde skulle imidlertid være afsluttet så tidligt, at der kunne udskrives selvangivelser først i februar.

Som arbejdsprocessen er fremstillet her, kan det måske nok se ud, som om den lå i faste rammer og var strukture-ret. Men som allerede antydnet var det ingenlunde tilfældet. Kaos var dagens orden. Det var utrolig vanskeligt at få et overblik over systemerne, skriftligt materiale fandtes ikke, og kurser var en by i Rusland. Vi nye var henvist til de gamle rotters vejledning. Vist var den velvillig, men også forfærdelig spredt. Den blev sjældent præsenteret i sam-menhæng, men tog gerne udgangs-

punkt i et meget lille, konkret problem, som skulle løses her og nu. Det giver selvsagt ikke det store forkromerede overblik. Kun dyb indsigt i helt perifere detaljer.

De erfarne medarbejdere var virkelig erfarne. De fleste havde været med siden kildeskattens indførelse og kendte derfor systemet som deres egen bukselomme. Før jeg kom til kontoret, havde jeg forestillet mig, at de store edb-systemer forelå dokumenteret i tykke mapper, der stod på lange hylder. Sådan forholdt det sig ikke. Det hele lå – og ligger – opmagasineret i de erfarne medarbejders hukommelser. Deres store baggrundsviden satte dem i stand til at gå intuitivt frem. Enkelte elementer i det gamle system blev efter en ikke nærmere defineret systematik analyseret og ændret i sikker forvisning om, at de gamle kolleger sagtens kunne se logikken og den overordnede sammenhæng. Efter et par telefonsamtaler med dataleverandøren og en sideskravspecifikation var ændringen implementeret i det nye system. At der blev arbejdet i en ustruktureret entreprenørånd var ikke nødvendigvis forkert, men det forstærkede billedet af totalt kaos for os, der ikke havde 25 års opmagasineret systemkundskab.

Det blev værre endnu. Når først selvangivelser og årsopgørelser var sendt ud, begyndte de kommunale sagsbehandlere at ringe. »Vi har en skatteyder, som har fået to selvangivelser. Der må være noget galt!« »Jeg sidder med en årsopgørelse her, og det ser ud til, at mellemskatten er beregnet forkert. Er det noget, du vil se på?« »Kan der indberettes dødsbokoder for 1994 nu?« Det var forstemmende sjæl-

dent, at vi kunne svare på spørgsmålene. Og der var mange opringninger. Op mod 50 om dagen til hver af os. Det var frustrerende, for selv om de gamle kolleger hjalp os alt det, de kunne, fandtes der et naturligt loft over hvor mange spørgsmål, de kunne hjælpe os med. Deres telefoner kimede jo også. Resultatet var, at man godt kunne gå hjem med den følelse, der mindede om Dvoraks zigeunervise: »Als mich meine Mutter singen lernte, weinte sie oft!«

Det eneste, der kunne dæmpe telefonstormen, var de trykte systemvejledninger, der gav de kommunale sagsbehandlere svar på deres spørgsmål. Dem arbejdede vi faktisk på i de følgende år – og ikke uden succes, kan det tilføjes. I hvert fald ytrede en venlig skattechef: »Slutvejledningen 1998 er blevet rigtig, rigtig god!«

Alligevel kan man med nogen ret spørge, hvordan hele dette kaos kunne danne baggrund for, at kildeskattesystemet overhovedet fungerede? For at det fungerede og faktisk var en succes, kan der ikke herske tvivl om alene af den grund, at der i hele kildeskattens levetid ikke er sket en eneste, alvorlig systemfejl. Svaret ligger i engagementet. Det, der fattedes i overordnet styring, mere end opvejedes af ildhuen i tjenesten. Hvis en fejl trods alle medarbejdernes opmærksomhed indtraf, sikrede et godt samarbejde i solidatisk ånd, at fejlen hurtigt blev indkredset og rettet.

## *Trækbasunen*

Hvad sker der, når de erfarne medarbejdere forlader Told•Skat? Systemer-



ne vil næppe bryde sammen. Dertil er der for megen kommerciel og politisk prestige involveret. Men der er en betydelig risiko for, at der indsniger sig alvorlige fejl, og at fejlene kan antage et større omfang. Det skal ikke glemmes, at næsten hele befolkningen, nemlig alle skatteydere, er i jævnlig berøring med systemer, der formelt set opkræver over 300 milliarder kroner.

At bevæge sig uden hjælpemidler til at holde bukserne på plads er ikke mindre ufrivillig komisk end at gå med både livrem og seler. Det ender uvægerligt med, at man taber bukserne. Ved at negligere struktureret oplæring af nye medarbejdere og målrettet indsamling af systemdokumentation er man blevet afhængig af ganske få medarbejdere og dermed sårbar. Det ville være mere klædeligt, hvis man valgte enten livrem eller seler – eller skiftede lidt imellem dem. En overordnet strategisk planlægning kunne løse problemet.

Tilbage til hverdagen. Fagligt set var der fart over feltet, men det gjaldt også på det kollegiale plan. Stærke menings-tilkendegivelser, råb og skrig på gange hørte til dagens orden, men det foregik i bevidstheden om, at vi var fælles om målet. Decibelniveau'et fra gangen overførtes uden besvær til frokostbor-

det. At man kan grine og slappe af, diskutere hundens tarv, kattens unoder, gasfyrets luner, Poul Nyrup eller trækbasunens rolle i jazzen stimulerer det gode samarbejde.

Personkontoret kendetegnedes ved, at kollegerne havde meget forskellig baggrund, hvilket blev flittigt kommenteret. Det gjaldt også, da jeg blev ansat, et yndet samtaleemne: tolderne. Allerede den første dag blev jeg gjort opmærksom på, at der var skattefolk, og så var der andre mennesker, herunder toldere. Selv om skattefolkene var i klart flertal, var der dog ikke tale om andet end godmodigt drilleri. Hvis man kunne falde ind i den heftige atmosfære, var det uden betydning, om man kom fra told eller skat.

»Rettidig omhu« lyder en kendt skibsførers motto. Personkontoret havde ikke et lignende pejlemærke. Vi sejlede primært gennem kaos. Måske kunne man dog tale om, at vores opmærksomhed var rettet mod at kontrollere kaos. »Uden unødigt ophold«, hvis man udtrykker det lidt pompøst. Det skete med en ildhu, der mere end opvejede de ulemper, som en ustruktureret arbejdsform giver. Sagt ganske kort prægedes kontoret af både omhu og ildhu om end på temmelig kaotiske betingelser.

# Et arbejdsliv i moms og svig

af *Christian Dresager*

Det hele startede i sommeren 1992. Et hold nye cand.merc.jur'er var færdig fra Aalborg Universitet, og jobsøgningen var allerede startet. Told- og Skattestyrelsen søgte ti fuldmægtige, og så var vi nogle stykker, der begyndte at snakke om, at det var da også en mulighed. Men kunne man kunne holde ud at arbejde i den offentlige sektor og så hos den statslige del af skattevæsenet? Stillet overfor så stort et dilemma faldt nogle af de oprindeligt interesserede straks fra, men vi var da tre, der søgte alligevel. Man havde vel også brug for et et sted at starte.

Minsandten om vi ikke alle tre kom til både den første samtale samt den anden og sidste, der var med direktør Jarlov himself, for når man havde fået over 500 ansøgere til 10 stillinger og haft ansættelsesstop i fem år, så skulle det jo være lidt fint. Desuden var vi de første akademikere, der blev ansat i Told•Skat. Hverken tidligere toldere eller skattefolk, men en moderne hybrid uden gamle fordomme. Efterfølgende fik vi skam også alle tre jobbet, men denne succes blev dog for meget for den ene, så han sprang straks fra, da han samtidig fik job i den private sektor.

## *Debut i Bruxelles*

Jeg var blevet ansat fra den 1. november 1992. Og hvordan gik det så? Jo, efter at være blevet budt velkommen i Amaliega-

de fik jeg pludselig også at vide i hvilket kontor, jeg skulle arbejde. Afgiftsafdelingens Momskontor. Jeg var temmelig nedslået. Hvorfor skulle jeg pludselig arbejde med moms og lønsumsafgift? Lønsumsafgift! Jeg havde ikke engang hørt ordet før. Mit speciale var jo selskabsret og skat. Hvorfor ville man ikke benytte sig af det?

Min nye kontorchef betroede mig, at jeg var blevet placeret i Momskontoret, fordi jeg havde haft EU-ret, og man havde planer om jævnligt at sende mig til



*Christian Dresager (født 1966) tager kontoret i Vordingborggade i besiddelse. Det formløse antræk skyldes, at billedet er taget en søndag aften i november 1992. Christian Dresager er inkarneret ålborgenser. Han blev student fra Katedralskolen i 1986 og cand.merc.jur. fra Ålborg Universitet i 1992.*



møder i Bruxelles. Rejser til fremmede lande, ja det var da til at ta' og føle på. De var nok ikke så dumme alligevel – dem, der havde placeret mig her.

Den første dag på kontoret, der lå i en næsten hengemt filial i Vordingborggade på Østerbro, gik primært med at blive præsenteret for ca. 70 mennesker, jeg alligevel ikke kunne huske navnene på, men jeg gjorde da mit bedste. Alle skulle jo hilse på ham dem nye unge, for man havde jo som sagt haft ansættelsesstop i fem år. Der var vist noget med en fusion et par år før. Eller var det, fordi jeg havde slips på? Sådan et var der vist flere i min afdeling, der aldrig havde set før.

Den første tur til Bruxelles kom allerede efter tre uger. Jeg var vildt nervøs – sådan at skulle ned og forhandle med andre lande om noget så simpelt som moms. Den var jo bare 25%, og så var den vel ikke længere. Egentlig var momssatsen vel for at udtrykke det helt korrekt  $22 + 3\%$  på det tidspunkt. De 3% ekstra var vist noget med en tabt EF-Domstols sag vedrørende Ambi.

Min vicekontorchef skulle have mig med som føl, så det kunne jo ikke gå helt galt. Men et par dage før mødet meldte hun pas. En skør sønderjysk købmandstype ved navn Fleggaard havde vist sig at have nogle grænsefiduser oppe i ærmet. Vi skulle jo træde ind i Det Indre Marked den 1. januar 1993, og det syntes ham der Fleggaard vist var vældig smart. Jeg måtte således repræsentere styrelsen alene, men det skulle jeg ikke være nervøs for, eftersom der kom en med fra departementet, og vi skulle med samme fly og bo på samme hotel. Troede jeg. Det glippede også, men jeg mødte da min departementale kollega udenfor møde-

bygningen for første gang ca. 15 minutter, førend mødet startede. Sådan blev jeg hele tiden klogere.

Allerede knap et halvt år efter, at jeg var blevet ansat, skulle vi have en ny struktur. Jeg skulle stadig lave det samme, men sad nu pludselig i Retsafdelingens Erhvervsbeskatningskontor 1. Mine kolleger sagde, at jeg ikke skulle tænke specielt meget over sådan en strukturænding, for det blev ikke den sidste, jeg ville opleve.

En del af mit introduktionsforløb bestod af en måned i en region. Jeg kunne selv vælge – smart – så den 4. oktober 1993 startede jeg i Told- og Skatteregion København 4 i Snorresgade. Regionschefen syntes, at det var vældig heldigt, at jeg så'n ville komme og lave sager i hans lovaftdeling en lille måneds tid, men jeg havde helt andre planer. Jeg ville med på momskontrol, på fogedbesøg og opdage narkosmuglere i Kastrup Lufthavn. Og det lykkedes også. Det var utroligt spændende. Folk i regionen var uhyre imødekomende, og jeg fik en række gode kontakter til dem, der har »fingrene dybt nede i sagerne«, som jeg trækker på den dag i dag.

Den 1. maj 1994 startede min orlov i Told•Skat. Jeg var blevet kontaktet af revisionsfirmaet K. Jespersen, der ville tilbyde mig et job som momskonsulent. Det var så fristende at få lov til at sidde »på den anden side af skrivebordet«, at jeg straks havde sagt ja. Jeg behøvede jo ikke engang at sige op, men kunne få orlov – fiks løsning. Den første dag havde jeg slips på! Det var nok rimelig heldigt, for her ville de have kigget en del, hvis jeg ikke havde haft det. Bortset fra kokken var der ingen mænd uden.

Efter to lærerige år som momskonsulent var min orlov ved at rinde ud. Jeg skulle træffe en beslutning. Pudsigt nok var det ikke svært. Ville jeg være momskonsulent med en god hyre resten af mit arbejdsaktive liv, eller ville jeg tilbage til Told•Skat til en halvdårlig løn, men med den bredde, som Told•Skat reelt står for? Den bredde skal man ikke kimse af. Det er trods alt de færreste arbejdspladser, hvor man både kan få lov til at arbejde heltid med skat, moms, afgifter, told, personalejura, personaleudvikling, specialisere sig i edb eller arbejde med strategi på et højt niveau. For ikke at glemme, at man som udgangspunkt kan flytte rundt mellem mere end 30 adresser i hele Danmark. Derfor er jeg nu stadig villig til at sige goddag igen til den private sektor, når det rette job melder sig.

## *Styrelsen*

Tilbage til udløbet af min orlov. Jeg undersøgte mulighederne i styrelsen. Nu ønskede jeg langt om længe at komme til at arbejde med skat, men personalejura eller arbejdsret lød også vældig interessant. Der var tre kontorer i styrelsen, der interesserede mig, og da personalekontoret meddelte mig, at jeg frit kunne få lov til at vælge, kneb jeg en lille tåre. Jeg valgte retsafdelingens selskabs- og aktionærbeskatningskontor, for nu ville jeg arbejde med selbskabsskatteretlige aspekter.

I mellemtiden var styrelsen flyttet sammen på én adresse i Østbanegade 123. Det var en enorm fordel i forhold til tiden, hvor styrelsen lå på en tre-fire adresser i

Københavnsområdet. Samtidig bed jeg mærke i hvor mange unge mennesker, der efterhånden var blevet ansat i styrelsen. Dog er der en kedelig tendens til, at udskiftningen af de yngre medarbejdere er forholdsvis stor. Det var et spændende års tid, men desværre følte jeg mig lidt for meget som en sekretær, der primært arbejdede for Ligningsrådet.

Redningen var selvfølgelig – endnu en strukturændring! I efteråret 1996 havde man oprettet International Kontrolafdeling, og her søgte man efter momsmedarbejdere til et nyoprettet svigsbekæmpelseskontor. Jeg sprang på og fik jobbet pr. 1. februar 1997. Pionerånden i kontoret var stor, og graden af intimitet tilsvarende høj. Vi var fra begyndelsen kun fem medarbejdere plus en kontorchef, der skulle starte fra bunden med at definere arbejdsopgaver og etablere kontakter til ind- og udland.

Fra den 1. marts til den 1. august 1998 blev jeg udlånt til Europa-Kommissionens svigsbekæmpelsesenhed UCLAF (omdøbt til OLAF den 1. juni 1999). Det var en utrolig spændende periode, som bør være enhver forundt, der interesserer sig for internationalt samarbejde. Og så skal vi lige til den igen! Mens jeg var i Bruxelles, blev styrelsen omstruktureret – én gang til. Det indebar, at svigsbekæmpelseskontoret som det eneste overlevende kontor fra den hedengangne International Kontrolafdeling blev overført til Erhvervsafdelingen 1. april 1998. Den officielle besked modtog jeg i mit dueslag en af de første dage i august 1998. Her lå (stadig) et brev fra personalekontoret om, at jeg pr. 1. april 1998 var blevet flyttet til Erhvervsafdelingen.

1998 var også året, hvor jeg oplevede min første personalesamtale. Ganske



interessant, selv om jeg har indtrykket af, at mellemledere i den offentlige sektor ikke er de allerbedste til at tackle yngre medarbejderes ønsker om åbenhed, avancement og udvikling. Egentlig må man vel sige, at det var lidt sent at få den første medarbejdersamtale i 1998. Så vidt jeg ved, blev medarbejdersamtalsystemet indført i 1993, men hvis man som jeg rokerer forholdsvis hyppigt rundt, sker det jo, at man ikke sidder på sin faste pind, når personale-

afdelingen fortæller kontorcheferne, at »nu er det ved den tid igen«.

Aprópòs, så skal vi til at rokere i styrelsen igen! Denne gang skal vi dog ikke omstrukturere. Det er kun samtlige medarbejdere, der skal flytte rundt mellem nogle forskellige adresser og bygninger, fordi der ikke er plads nok i Østbanegade. Det var nu ellers meget smart at være samlet på en adresse. Ja, det er jo ikke ligefrem en statisk organisation man er havnet i!!!

# Territorier og kulturchok

*af Dorte Hein Hansen*

Min ansættelse i Told • Skat var lidt af et tilfælde. Da jeg i foråret 1994 var ved at være færdig med Højere Handelseksamen, begyndte jeg at kigge efter lærepladser indenfor revision og regnskab. Jeg søgte også en stilling som kontorelev ved Told- og Skatteregion Korsør, da jeg undervejs i mine overvejelser omkring fremtiden var kommet i tanke om, at det der med »skat og sådan noget« da kunne være spændende at arbejde med.

Det lykkedes mig også at komme til samtale. Det var en torsdag morgen kl. 8.15, og hele forløbet gjorde et vældigt indtryk på mig. Jeg var meget nervøs, da jeg ankom, men det gik ret hurtigt over. Efter en god halv times samtale konkluderede vi, at stillingen som kontorelev nok ikke lige var det rette for mig. I stedet begyndte hende, der ledede hele séancen, at beskrive fuldmægtiguddannelsen, som jeg på det tidspunkt ikke

havde hørt om. Hun fortalte også, at de forventede at få besked fra Styrelsen en af dagene om, at det var endeligt bevilget, at Korsør skulle have to af de fuldmægtige, der skulle ansættes til 1994-holdet, og at hun syntes, jeg skulle søge. Det syntes jeg for øvrigt også selv, for det lød som et meget spændende tilbud med »brede« perspektiver i.

Samme dag kl. ca. 15 blev jeg ringet op fra Korsør med besked om, at de havde fået lov at få de to nye fuldmægtige, og at annoncen ville være i avisen den førstkommende søndag. Jeg søgte stillingen, fik den - og indtil nu har jeg ikke haft grund til at fortryde!

## *Regionen*

I min tid ved region Korsør prøvede jeg som led i min praktiske uddannelse en

stor del af de arbejdsopgaver, der ligger ved en region – lige fra virksomhedsregistrering over tastning af angivelser og klargøring og tastning af udførselsangivelser til udbetalingskontrol og revision. Og fogederne har jeg også været ude med.

Denne rotation blandt forskellige opgaver gjorde, at jeg så, at der er så utroligt mange typer opgaver, at man faktisk ikke behøver at forlade Told • Skat for at finde et nyt og anderledes arbejde, hvis man får lyst til et skift. Det gav også et ganske godt indblik i, at der ikke findes uvigtige eller »mindre fine« opgaver i Told • Skat, for ingen opgaver kan løses, uden de andre også bliver det.

Regionen tilmeldte sig på et tidspunkt et projekt, hvor man skulle arbejde med øget medarbejderindflydelse (MIO). Det var en meget spændende proces, der måske også var lidt medvirkende til at fremskynde integrationen mellem »tolderne« og »skattefolkene«.

Regionen i Korsør blev først samlet fysisk på samme adresse i begyndelsen af 1994 (inden jeg blev ansat). Indtil da sad nogle i det gamle amtsskatteinspektorat (ASI) i Slagelse og andre i det gamle distriktstoldkammer i Korsør. Det havde vist været medvirkende til at holde liv i »dengang inden fusionen«, for jeg har ikke tal på, hvor mange gange i løbet af de første par år, jeg hørte om »dengang i ASI« og »dengang i toldvæsenet«, eller »i ASI gjorde vi altid«, og »i toldvæsenet gjorde vi altid«.

## *Skolen*

Det var for øvrigt ikke kun i regionen, de kunne den »sang« helt frem til 1995-

1996. På skolen blev det efterhånden en stående vittighed, hvilken »gammel side« en ny lærer mon kom fra. Hver gang vi skulle have en lærer for første gang – og der var en del forskellige lærere – startede han: »Goddag, mit navn er... Jeg kommer fra den gamle... - side«.

Efterhånden, som tiden nærmede sig, at jeg var ved at være færdig med min uddannelse, begyndte der at melde sig en usikkerhed om »hvad nu?« Der var nogle ledige stillinger i både revisionsafdelingen og i en af virksomhedsgrupperne. Da en nyudklækket fuldmægtig som udgangspunkt kunne placeres begge steder, skulle afklaringen af min situation afvente eventuelle ansøgninger til de ledige stillinger – eller mangel på samme. Mit eget ønske var, at jeg helst ville i revisionsafdelingen. Først hen i april 1998 blev min placering – midlertidigt – afklaret. Jeg skulle være i revisionsafdelingen.

På det tidspunkt var jeg i gang med at skrive min hovedopgave om moms-karruselsvig. Det bragte mig i kontakt med Svigsbekæmpelseskantoret. Her stod man i den situation, at den ene af de to, der arbejdede med moms, var på fem måneders udveksling i Bruxelles, og den anden skulle på turnus i Skatteministeriet fra 15. juni 1998. Det betød, at man fra den dag ville stå uden nogen på momsområdet – og i forvejen havde man en ubesat stilling i kontoret.

Min hovedopgave handlede som nævnt om moms-karruselsvig, og det var – og er formentlig – det største problemområde indenfor international momssvig. Derfor spurgte man i Svigsbekæmpelseskantoret, om det var noget for mig at komme derind. Det blev jeg enig med mig selv om, at det var det.



I maj 1998 søgte jeg ind til Styrelsen, da jeg blev stillet i udsigt at skulle arbejde med sager med international moms-svig – og i begrænset omfang med orientering »op i systemet« i forbindelse med de konkrete sager – og så det internationale samarbejde, der er nødvendigt for at komme den internationale svig til livs.

## Styrelsen

Jeg startede i Svigsbekæmpelseskontoret mandag den 2. juni 1998, hvor jeg bogstaveligt talt gik direkte fra eksamensbordet over i mit nye kontor. Kontoret havde jeg »indviet« om formiddagen, mens jeg forberedte mig på at skulle forsvare min hovedopgave.

Det var et stort kulturchok at komme derind. Meget større end forventet – og ikke nødvendigvis af det gode. Selve huset, som kan være overvældende nok, kendte jeg fra min tid på skolen, men derfra og så til at skulle have hele sin hverdag derinde, det var en stor omvæltning. Rent socialt er det vanskeligt

at »komme med« i Styrelsen. Der er så mange mennesker i huset, og nogle afdelinger er delt op, så de ligger i flere blokke. Det gør, at ingen kender alle, og der er ingen, der bliver overraskede over at se et ukendt ansigt på gangen. Derudover var der ikke ret meget af det praktiske, der var på plads. Der var bord, stol og pc til mig, men adgang til netværk, mail og systemer måtte jeg selv sørge for. Det tog det meste af en måned at få systemadgangene på plads, for der var ikke rigtig nogen, der vidste, hvor jeg skulle henvende mig. Adgang til netværk og mail kom dog op at stå på et par dage, så det var ikke det store problem.

Rent arbejdsmæssigt var overgangen ikke umiddelbart så voldsom. De nye arbejdsopgaver kunne læres ligesom den arbejdsgang, der var i afdelingen. Det havde dog været rart med en kollega, jeg kunne lave faglig sparring med i starten, hvor jeg selv skulle til at lære, hvordan det der samarbejde med regioner og udland foregik – eller kunne eller skulle foregå. Langt hen ad vejen kunne jeg støtte mig til de to kolleger, der sad



*Dorthe Hein Hansen (født 1972) har som den eneste af forfatterne en lidt eksotisk baggrund. Hun er ganske vist vokset op i Ringsted, men faderens job i Danida førte til skolegang i Madras 1980-1983 og senere lange ophold i Mozambique. Hun har dog også gået på handelsskole i Ringsted 1991-1994. I dag er Dorthe Hein Hansen fuldmægtig i Told- og Skatteregion Sønderborg. Hvis hun ser lidt mindre veloplagt ud, skyldes det ikke kun tropevarmen. Billedet er taget nytårmorgen 1993 i Tete, Mozambique, »da festen sluttede«.*

med international svig på toldområdet og med de harmoniserede punktafgifter. Dorte, der sad med udveksling af oplysninger med udlandet på momsområdet, var også til stor hjælp.

Især i forhold til udlandet følte jeg mig dog til tider »på Herrens mark«, for det var ikke altid – faktisk sjældent – de samme myndigheder, vi skulle samarbejde med inden for de forskellige områder, så der måtte jeg klare mig selv efter »learning by doing«-princippet. Det var heldigvis kun to måneder, jeg var alene på momsområdet. 1. august kom den kollega tilbage, der havde været i Bruxelles, samtidig med, at der kom en ny kollega til. Så var der tre på momsområdet, hvoraf den ene havde arbejdet med lige det område i et par år.

Noget af det, der derimod var vanskeligt for mig at lære, var den politiseren, der præger hele systemet i Styrelsen. Størsteparten af opgaveløsningen derinde er meget »territoriel«. Nogle gange virker den næsten mere territorial end løsnings-orienteret. Det er svært at vænne sig til, og i lang tid syntes jeg, det var frustrerende, at man ikke bare »fik løst opgaven«. Efterhånden lærte jeg dog, at det har en fornuftig forklaring. En organisation, der er så tæt på det politiske system, er nødt til at have meget klare grænsedragninger mellem ansvarsområder. Netop fordi man også servicerer det samme politiske system.

Den politiske side af arbejdet derinde kom jeg nu aldrig til at synes særlig godt om. Måske fordi jeg ikke bryder mig så meget om sporten »abekastning« og mener, at når man er på samme hold, bør man arbejde sammen med hinanden i stedet for at bruge så mange kræfter på at få flyttet »aben«.

De arbejdsopgaver, jeg søgte til Styrelsen for at arbejde med, var jeg meget glad for. Det var spændende at samarbejde med regioner og udland, at indsamle oplysninger og forsøge at få dem fordelt ud til de berørte regioner. Det blev ikke mindre spændende af, at de kolleger ved regionerne, jeg havde kontakt med, var folk, der havde lyst til at arbejde med den type sager. Jeg synes, det er et privilegium at få lov at arbejde sammen med engagerede kolleger.

## *Sønderborg*

Efter halvandet år i Styrelsen var jeg kommet til at savne det enkle liv ved en region, hvor man får en opgave, finder ud af hvilke rammer den skal løses indenfor og så går i gang med at løse den. Sådan lidt forenklet. Derfor begyndte jeg at se mig om efter, hvor jeg kunne tænke mig at komme hen, og hvor der var en ledig stilling. Jeg havde på et tidligere tidspunkt besluttet mig for, at når jeg ville væk fra Styrelsen, så skulle det være til Jylland for at prøve noget helt nyt.

I november 1999 var jeg så heldig, at der blev en stilling ledig i Sønderborg, hvor jeg godt kunne tænke mig at komme hen. Jeg startede i Sønderborg den 1. februar 2000 i revisionsafdelingen, så det hele er endnu ganske nyt. Indtil videre er jeg nu godt tilfreds med at være kommet til det sønderjyske.

Nu sidder jeg så med revision af moms, og med tiden skal jeg også arbejde med punktafgifter. Det håber jeg i hvert fald. Om det kommer til at gå sådan, må tiden vise, for med den stigende mængde opgaver, der kommer til



i forbindelse med tilsynet med den kommunale ligning, stiger sandsynligheden for, at jeg også kommer til at arbejde med skat, nærmere betegnet tilsyn.

Told•Skat som helhed? Tja! Indtil videre synes jeg stadig, at der er mange muligheder for mig i Told•Skat. Selvfølgelig er der ting, jeg ikke altid er enig i, og opgaver, jeg finder mindre interessante end andre, men...

Ude i det private erhvervsliv – i hvert fald i den del, der kan sammenlignes med Told•Skat – er man ved at komme til den erkendelse, at penge ikke alene

kan kompensere for alt for meget arbejde. De store rådgivningsvirksomheder er, ud over lønnen, begyndt at bruge de »bløde« områder som konkurrenceparameter for at skaffe kvalificerede medarbejdere. Jeg mener, det er meget vigtigt for Told•Skat at arbejde målrettet med de »bløde« ting i fremtiden. Både for at styrke sin position i konkurrencen om nye medarbejdere, men også i høj grad for at fastholde dem, man allerede har. Og vigtigst af alt: Det arbejde, man måtte sætte igang, skal følges op konsekvent både af ledelse og medarbejdere.

## Generalforsamling

Told- og Skattehistorisk Selskab indkalder herved til generalforsamling tirsdag den 19. september kl. 16.00 i Told- og Skattestyrelsens kantine, Østbane-gade 123, København.

### *Dagsorden:*

1. Valg af dirigent
2. Beretning om virksomheden  
1999-2000
3. Regnskab 1999-2000
4. Valg af formand, bestyrelsesmedlemmer,  
suppleanter og revisorer
  - a. formand
  - b. 4 bestyrelsesmedlemmer
  - c. 2 bestyrelsessuppleanter
  - d. 2 revisorer
  - e. 1 revisorsuppleant
5. Fastsættelse af kontingent
6. Indkomne forslag
7. Eventuelt

Efter generalforsamlingen byder selskabet på en forfriskning.

*Bestyrelsen*

# Indhold

*Robert Lauritsen:*  
Pensionistens tilbageblik . . . . 45

*Per Albin Sørensen:*  
En anden kultur . . . . . 54

*Øjvind Jensen-Fangel:*  
Sammenbragte børn . . . . . 62

*Leif G. Mørk:*  
Mange bolde i luften . . . . . 70

*Mari-Ann Breum Christiansen:*  
Store flyttedage i Odense ... 72

*Kaj Larsen:*  
To idrætskulturer . . . . . 76

*Jim Sørensen:*  
Mine mange dage i  
bureaukratiet . . . . . 82

*Claus B. Nielsen:*  
Vidt omkring . . . . . 86

*Steen Wenske Pedersen:*  
Omhu med ildhu  
midt i kaos . . . . . 91

*Christian Dresager:*  
Et arbejdsliv i moms og  
svig . . . . . 96

*Dorthe Hein Hansen:*  
Territorier og kulturchok ... 99

Generalforsamling . . . . . 103

*Told- og skattevæsenets imponerende bygning på Kystvej i Thisted. Bag de store vinduer ligger kantinen, hvorfra der er udsigt over Limfjorden til Mors. Træerne i baggrunden står på den gamle kirkegård. Zise markerer i dette nummer den nu 10-årige fusion mellem told og skat ved at lade 11 af de implicerede fra chefer til menige give hver deres besyv som lyslevende, historiske kilder. Redaktionen takker Told- og Skatteregion Thisted for det flotte foto.*

