

EIN IMPULS FÜR DIE KOMMUNALE ZUSAMMEN- ARBEIT IM STEUERBEREICH

Die Gemeindesteuerämter im Kanton Thurgau stehen aufgrund von Fachkräftemangel, fehlenden Stellvertretungsregelungen und zunehmender Komplexität ihrer Aufgaben vor grossen Herausforderungen. Wie stehen die Gemeinden zur Nutzung gemeinsamer Synergien? Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen den Thurgauer Gemeinden können einen Lösungsansatz bieten?

ANNA GISI, LEITERIN BEREICH VERANLAGUNGSWESEN, STADT FRAUENFELD



DIE VORTEILE VERMÖGEN ZU ÜBERWIEGEN

Diese und weitere Fragen wurden im Rahmen einer Abschlussarbeit zur Fachperson öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis untersucht.

Eine Umfrage bei allen Gemeinden mit bis zu 6'000 Einwohnerinnen und Einwohnern sowie Gespräche mit Fachpersonen aus der Praxis ermöglichten sowohl einen Überblick über bestehende Strukturen als auch einen vertieften Einblick in die Einschätzungen und Erfahrungen der Beteiligten.

Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass die Grundhaltung der befragten Gemeinden gegenüber einer Zusammenarbeit überwiegend positiv ist. Besonders kleinere Gemeinden mit weniger als 2'000 Einwohnerinnen und Einwohnern zeigen Interesse an einer Zusammenarbeit, da ihnen häufig Ressourcen und geregelte Stellvertretungen fehlen. Als wichtigste Gründe für die Nutzung gemeinsamer Synergien nennen sie die gemeinsame Nutzung von Fachwissen, eine bessere Erreichbarkeit für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie die langfristige Sicherung der Arbeits- und Servicequalität.

Bedenken bestehen insbesondere hinsichtlich eines möglichen Autonomieverlusts, unterschiedlicher Arbeitsabläufe, einer unzureichenden Kommunikation sowie in Bezug auf den Datenschutz und eine faire Kostenverteilung.

Diese Hindernisse sind nicht unüberwindbar. Sie verdeutlichen jedoch, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur auf dem Papier bestehen darf, sondern auch im Alltag gelebt werden muss. Dafür sind klare Absprachen, Vertrauen und faire Rahmenbedingungen erforderlich.

MÖGLICHE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Da in der Umfrage eine grundsätzliche Offenheit vieler Gemeinden erkennbar wurde, lohnt es sich, proaktiv das Gespräch mit benachbarten Gemeinden zu suchen und mögliche Kooperationsformen gemeinsam zu prüfen. Ob die Kommunikation funktioniert und gegenseitiges Verständnis vorhanden ist, zeigt sich oft bereits in einer frühen Phase.

Meines Erachtens ist eine Zusammenarbeit vor allem dann sinnvoll, wenn Gemeinden geografisch nahe beieinanderliegen. Die räumliche Nähe erleichtert den persönlichen Austausch, die organisatorische Abstimmung und die Präsenz vor Ort.

Aus den Rückmeldungen der Gemeinden und den geführten Gesprächen ergeben sich drei mögliche Formen für eine Zusammenarbeit zwischen Gemeindesteuerämtern:

TEILWEISE ZUSAMMENARBEIT

Bei diesem Modell führen zwei Gemeinden weiterhin eigenständige Steuerämter. Sie arbeiten jedoch eng zusammen, insbesondere im Bereich der Stellvertretung. Ein wesentlicher Vorteil dieser Variante liegt darin, dass bei personellen Veränderungen wie Pensionierungen oder Kündigungen die gegenseitige Unterstützung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender erleichtert und personelle Engpässe überbrückt

werden können. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert jedoch viel Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen.

VOLLSTÄNDIGE ZUSAMMENARBEIT

In diesem Fall wird ein Steueramt vollständig in ein anderes integriert, sodass künftig nur noch ein Steueramt bei einer Gemeinde besteht. Diese Lösung ist vor allem dann attraktiv, wenn nach einer Pensionierung oder Kündigung der Steueramtsleitung eine Neubesetzung schwierig ist und keine geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stehen.

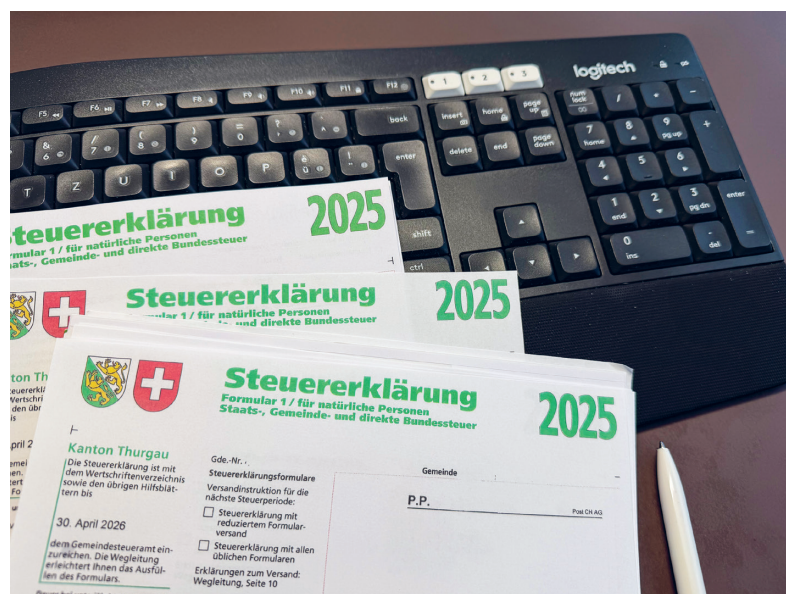
Dies macht aber hauptsächlich Sinn, wenn ein grösseres Steueramt in der Nähe ist, welches bereits über ausreichend personelle Ressourcen verfügt oder die Aufgaben mit einer geringfügigen Erhöhung der Stellenprozente vollständig übernommen werden können.

ANSTELLUNG EINES GEMEINSAMEN VERANLAGUNGSEXPERTEN

Bei dieser Variante bleiben die Steuerämter organisatorisch eigenständig, stellen jedoch gemeinsam eine Veranlagungsexpertin oder einen Veranlagungsexperten an. Dank der deutlich höheren Entschädigung für die Veranlagungstätigkeit bei den Gemeinden, welche rückwirkend per 1. Januar 2025 in Kraft getreten ist, könnten die Lohnkosten damit extern finanziert werden. Bei entsprechenden Fallzahlen könnte für die beteiligten Gemeinden sogar ein finanzieller Überschuss entstehen. Da eine erfahrene Veranlagungsexpertin oder ein erfahrener Veranlagungsexperte jährlich rund 3'500 Steuererklärungen bearbeiten kann, müssten jedoch mehrere kleinere Steuerämter kooperieren, um die Anstellung sinnvoll zu gestalten.

Die Rekrutierung einer zusätzlichen Person könnte sich jedoch aufgrund des Fachkräftemangels als herausfordernd erweisen. Zudem tragen die Gemeinden bei einem personellen Ausfall das Risiko. Fehlen die Fallzahlen, entfällt auch die Entschädigung. Dennoch bringt diese Form der Zusammenarbeit auch einige Vorteile mit sich. Die fachliche Ausbildung würde gegen ein Entgelt von der Kantonalen Steuerverwaltung übernommen werden. Zudem kann die zusätzliche Fachkraft auch in die Kerntätigkeiten des Steueramts einbezogen und somit eine weitere Stellvertretung geschaffen werden. Die Servicequalität für die Bevölkerung dürfte spürbar verbessert werden, da eine eigene Veranlagungsexpertin oder ein eigener Veranlagungsexperte jederzeit fachliche Auskünfte erteilen und die Steueramtsleitung aktiv unterstützen kann. Der Veranlagungsrückstand könnte zudem aufgeholt werden, was ebenfalls positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Bürger und Bürgerinnen hätte.

Diese Zusammenarbeitsform verdient meines Erachtens eine nähere Prüfung, da sie die kommunale Autonomie wahrt, Fachwissen vor Ort verfügbar ist und ein persönlicher Austausch weiterhin möglich bleibt.



EIN FAZIT MIT BLICK NACH VORNE

Abschliessend lassen sich folgende Impulse für die Zukunft festhalten:

Wenn ein Steueramt aufgrund einer langjährigen Leitung gut eingespielt ist und die Stellvertretung bei Ausfällen gewährleistet werden kann, besteht kein dringender Handlungsbedarf. Bei kleineren Gemeinden mit einer Bevölkerungszahl von unter 2'000 – was im Thurgau einen grossen Teil ausmacht – dürfte bei einer Pensionierung oder Kündigung der Steueramtsleitung eine Zusammenarbeit durchaus angezeigt sein. Personelle Veränderungen bieten eine Gelegenheit für eine strategische Neuausrichtung und könnten langfristige Kooperationsmöglichkeiten eröffnen. Nicht unwesentlich ist, bereits frühzeitig Gespräche mit benachbarten Gemeinden aufzunehmen, um bei personellen Änderungen rasch handeln zu können.

Die Umfrage hat ebenfalls gezeigt, dass in den meisten Gemeinden mit mehr als 4'000 Einwohnerinnen und Einwohnern eine Stellvertretung vorhanden ist. Das Fachwissen bleibt inhouse und Ausfälle könnten überbrückt werden, wenn mehrere Gemeinden beispielsweise mindestens 4'000 Einwohnerinnen und Einwohner zählen und dabei für den Steuerbereich über einen Stellenetat von 200 Prozent verfügen. In solchen Konstellationen kann eine kommunale Zusammenarbeit den grösstmöglichen Nutzen entfalten.

Erfreulich ist generell, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Gemeindesteuerämtern im Kanton Thurgau vorhanden ist. Es braucht hingegen Mut zur Veränderung, eine klare Organisation, transparente Kommunikation und vor allem gegenseitiges Vertrauen. Damit kann eine langfristige, effiziente und zugleich kostengünstige Zusammenarbeit gewährleistet werden. ■