

mellem hhv. Næstved og Helsingør (afsnit 2.5.2.2) samt Bov og Hals (afsnit 2.5.2.3). Afsnit 2.5.2.4 sammenfatter proceskortlægningen og betydningen for potentialer fra produktivitetstgevinster. Endeligt opsummeres i bilag F erfaringen fra proceskortlægningerne.

2.5.2.1 Betydeligt forbedringspotentiale realistisk i Odense

Skatteforvaltningen i Odense er interessant i forhold til de fremtidige centre, idet den størrelsesniveauemæssigt minder om disse. Samtidigt er Odense en forholdsvis effektiv enhed – uden dog at være bedste praksis.

Analysen af forbedringsmuligheder i Odense indikerer et betydeligt forbedringspotentiale. Ved en konservativ vurdering af estimatet vurderes dette til at være ca. 30% i forhold til 31.12.2003. Heraf er ca. 8%-point allerede realiseret i løbet af 2004. Yderligere ca. 20% forbedringspotentiale vurderes som realistisk og ikke aggressivt. Figur 2.5.2.1.1 introducerer forbedringsområderne. Kun tiltagene over den stiplede linie i Figur 2.5.2.1.1 medregnes i vurderingen på en 30% forbedring. Tiltagene under den stiplede linie er områder, hvor der er identificeret muligheder for forbedring, men hvor 1) effekten er sværere at kvantificere, og 2) der eksisterer et overlap til områderne over linien, hvorfor de underliggende tiltag ikke kan regnes som 100% additive.

EN RÆKKE KLARE INDIKATIONER PÅ AT 30% EFFEKTIVISERING I ODENSE ER MULIG I FORHOLD TIL ULTIMO 2003

Faktiske og potentielle effektiviseringsområder	Forbedringspotentiale
<ul style="list-style-type: none"> • Forbedret effektivitet siden 31.12.2003 <ul style="list-style-type: none"> - 10 AV er blevet reduceret i forskud, lønmodtager-, og erhvervs ligning - formår at nå samme mål og opretholde kvaliteten 	8%
<ul style="list-style-type: none"> • Mere produktive medarbejdere <ul style="list-style-type: none"> - ved at forbedre retningslinier for sagsbehandling, hæve kompetencer gradvist over tid, forbedre motivation og incitamenter 	17–34%

Forbedringsmuligheder "under linien" ikke medregnet i potentialet for at give konservativt estimat, forbedringsmuligheder kan dog iagttages	
<ul style="list-style-type: none"> • Bedre ressourcestyring⁽¹⁾ <ul style="list-style-type: none"> - bedre styring af ressourcer i forhold til sæsonmæssige udsving - potentiale findes i erhvervs ligning og der forventes endnu større potentiale fra øvrige områder (selskab, lønmodtagere) 	>10%
<ul style="list-style-type: none"> • En række andre tiltag der er sværere at kvantificere <ul style="list-style-type: none"> - yderligere specialisering i projekt-, og kompetencegrupper - nye IT-hjælpereskaber - ændrede rutiner 	5–10%
Tiltag vil kunne give en forbedring på 25–42%	

(1) Er ikke medtaget, fordi noget vil være realiseret igennem den nyfåede reduktion af 10 årsavsk samt fordi effekter ikke tæller additive; der forventes dog et yderligere potentiale på dette område

Kilde: Interview med Odense skatteadministration

Figur 2.5.2.1.1

Som det fremgår af ovenstående figur er den primære kilde til effektivitetsforbedringer en øget produktivitet blandt medarbejderne. Der er i dag således store variationer mellem medarbejdernes produktivitet i afdelingerne, med ansatte der "producerer" markant mindre end de mest effektive medarbejdere i samme afdeling og med et gennemsnitligt produktivitetniveau noget under det, som ville kunne opnås ved nyorganisering og over