

Bet. o. f. t. finanslov for 2007

tid gennem et mere målrettet effektiviseringsfokus. En række initiativer vil kunne bidrage til øget produktivitet:

- Bedre styring af ressourcer og fokus på produktivitet – aktivt brug af måltal i den daglige drift med jævnlig opfølgning på måltal på individuelt niveau og på afdelingsniveau. Kobler man dette med nyorganisering er det realistisk at hæve den enkelte medarbejders produktivetsniveau betydeligt. Der er således ikke behov for et decideret større kompetenceløft for at realisere bedre medarbejderproduktivitet, men snarere bedre styringsmekanismer, end der er på plads i dag
- Nyorganisering hvor mindre effektive medarbejdere specialiseres i mere "simple opgaver" som del af store enheder. Opfølgning og tidligere indgriben er i fremtiden meget vigtigt for at forhindre at medarbejdere gradvist udvikler sig til medarbejdere med lav produktivitet
- Gradvist løft af kompetence hos mindre effektive medarbejdere gennem coaching i dagligdagen af mere erfarne medarbejdere og gennem organisering i kompetencegrupper, hvor medarbejdere specialiseres i grupper med særlige opgaver. Et sådant løft vil generelt blive væsentligt mere udtalt for de centre, der samles af i dag adskilte myndigheder, hvor det i Odense i høj grad vil drives af øget specialisering og organisering i projekt- og specialgrupper
- Forbedret motivation bl.a. gennem bedre incitamentssystemer (bonus/højere andel af resultatdrevet løn)

Det vurderes, at disse tiltag kan løfte effektiviteten mærkbart – samlet set med omkring 20% (konservativt vurderet). Ifølge estimater fra lokale afdelingsledere kan produktiviteten inden for lønmodtagerligning forbedres med cirka 30%. Inden for erhvervs­ligning kan produktiviteten forbedres med cirka 50%. Disse forbedrings­estimater er høje og er baseret på en nyorganisering og kan efter lokal opfattelse ikke gennemføres indenfor nuværende rammer. Dertil skal dog iagttages at der i dag i nogen grad er mangel på styringsmekanismer (og håndhævelse deraf) og incitamentssystemer, der vurderes som de vigtigste løftestænger til at opnå effektivitetsforbedringer hos medarbejderne. Antages det konservativt, at ovenstående produktivetsløft kun er valide for de to afdelinger som er analyseret (udgør ~50% af den samlede organisation), medfører dette et potentiale for effektivitetsforbedringer på mindst 17% for hele skatteforvaltningen. Forventeligt kan der også opnås effektivitetsforbedringer inden for de øvrige områder, hvorved potentialet øges. De 17% er således laveste/mest konservative estimat af forbedringen. Bilag F giver flere detaljer om disse vurderinger.

Det skal pointeres, at produktivetsløftet som beskrevet ovenfor vil kræve et ledelsesmæssigt fokus på produktivitet understøttet af nyorganisering med nye opgaver til visse medarbejdere, at sagsbehandlingen understøttes af (evt. IT-baserede) støtteværktøjer som del af standardiserede processer, der letter sagsbehandlerens arbejde og hjælper med at fokusere på, hvad der skal gøres i sagen samt fortsat specialisering i faglige miljøer.