

som en løftestang til at udjævne variation i ressourcetræk over året på forskellige områder i organisationen.

### *Udbredelse af bedste praksis og procesoptimering*

Bedste praksis dækker i realiteten over en stor del af de relevante områder bag effektivitetsforbedringerne, idet formålet her er en gennemgående undersøgelse af alle områder, der afdækker hvilke metoder, hvilken organisering, hvilke IT-værktøjer, hvilke rutiner, etc., der skaber den mest effektive organisation, målt på produktivitet og kvalitet i forhold til udgiftsniveau. Opgaven at udbrede bedste praksis er udfordrende og krævende, men der er også et betydeligt forbedringspotential. Udbredelse af bedste praksis er overordnet en tretrins proces:

1. Identificering
2. Dokumentering
3. Udbredelse / implementering

En stor del af forbedringspotentialet ved sammenlægning i større centre, skal således identificeres på et mere detaljeret niveau, dokumenteres og dernæst indarbejdes i den nye organisation. Tidshorizonten vil typisk være flere år inden processer er identificeret og udbredt til alle enheder.

Bedste praksis kommer til at omfatte mange standardiserede processer. Et eksempel på en sådan findes i Næstved, der har udviklet en revisionsplan som standardiserer hvilke poster der skal kontrolleres og på hvilken måde. I dag er der mange kommuner med ambitioner om forbedring af rutiner, der bruger mange ressourcer på udarbejdelse af forskellige modeller for bedre sagsbehandling. Der vil i sig selv være en effektivitetsforbedring i at udvikle sådanne modeller og standardiserede processer centralt (i samarbejde med skattecentre), og det sikres også herved at den bedste løsning findes.

### *Daglig ledelse, motivation, og kompetence*

En stor del af potentialet skal realiseres via ændringer i rutiner i den daglige drift og ledelse. På trods af en stærk base af dygtige folk er der stærke indikationer på, at der kan gøres meget for at udnytte medarbejdernes potentiale væsentligt bedre end i dag. At hæve medarbejderes effektivitet beror på forskellige tiltag. For den daglige ledelse kræver det aktiv brug af måltal i den daglige drift med jævnlig opfølgning på måltal på individuelt niveau og på afdelingsniveau. Her bliver motivation også en afgørende faktor. Muligheder for at belønne medarbejdere i form af resultatløns eller lignende kan have en positiv indvirkning på motivationen. Ligeledes skal lederen have en mulighed for at håndhæve udstukne retningslinier og måltal.

I dag eksisterer der meget store forskelle i hvor lang tid forskellige sagsbehandlere bruger på sager af samme kompleksitet, og hvor detaljeret og omfattende man går til værks. Der ligger et potentiale i at forbedre retningslinier/bedste praksis for sagsbehandling (som nævnt ovenfor) og endnu vigtigere den frekvente opfølgning og håndhævelse af sådanne retningslinier og bedste praksis.