



**UNDERSTØTTELSE AF POLITIREFORMENS IMPLEMENTERING**

**THE BOSTON CONSULTING GROUP**

Amaliegade 15  
1256 København K

7. september 2009

## INDHOLD

1	Indledning.....	1
2	Metode.....	4
2.1	Fase 1: Identifikation af initiativer.....	4
2.2	Fase 2: Detaljering af initiativer .....	6
3	Sammenfatning .....	9
4	Overvejelser omkring politireformens implementeringsstade .....	16
5	Initiativer til frigørelse af operationelle årsværk .....	20
5.1	Dimensionering af beredskabet .....	20
5.2	Administrativ understøttelse af beredskabets indetid .....	28
5.3	Optimering af bødeforelæggelsesproceduren.....	38
5.4	Effektivisering og understøttelse af straffesagsbehandlingen, navnlig i lokalpolitiet.....	47
5.5	Dimensionering af servicecentre og åbningstider for politiekspeditionen .....	61
5.6	Stationsmodellen (organisering af politisøjlen) .....	72
5.7	Effektivisering af administrative opgaver .....	81
5.8	Centralisering af administrative opgaver .....	96
5.9	Reduktion i antal ledelseslag.....	106
6	Forudsætninger for en succesfuld implementering .....	114
7	Appendix.....	117
7.1	Benchmarking.....	117
7.2	Metodemæssig tilgang til centralisering af administrative opgaver .....	139

## UDVIDET INDHOLDSFORTEGELSE

1	Indledning.....	1
2	Metode.....	4
2.1	Fase 1: Identifikation af initiativer.....	4
2.2	Fase 2: Detaljering af initiativer .....	6
3	Sammenfatning .....	9
4	Overvejelser omkring politireformens implementeringsstade .....	16
5	Initiativer til frigørelse af operationelle årsværk .....	20
5.1	Dimensionering af beredskabet .....	20
5.1.1	Baggrund for initiativet .....	20
5.1.2	Beskrivelse af initiativet .....	20
5.1.3	Situationen i dag .....	20
5.1.4	Gennemgang af anvendte korrektionsfaktorer .....	21
5.1.5	Korrigeret dimensioneringsanalyse .....	22
5.1.6	Harmonisering mellem vagtplan og belastningsmønster .....	23
5.1.7	Sammenhæng mellem dimensionering og harmonisering.....	25
5.1.8	Foreslået ændring .....	25
5.1.9	Reducere beredskabsbemandingen direkte – reel nedbemanding på enkelte tidspunkter .....	25
5.1.10	Reducere beredskabsbemandingen indirekte – øge fleksibiliteten mod lokalpolitiet ..	26
5.1.11	Estimeret potentiale .....	27
5.1.12	Implementeringsudfordringer .....	28
5.2	Administrativ understøttelse af beredskabets indetid .....	28
5.2.1	Baggrund for initiativet .....	28
5.2.2	Beskrivelse af initiativet .....	28
5.2.3	Situationen i dag .....	29
5.2.4	Foreslået ændring .....	32
5.2.5	Estimeret potentiale .....	35
5.2.6	Implementeringsforudsætninger .....	38
5.3	Optimering af bødeforelæggelsesproceduren.....	38
5.3.1	Baggrund for initiativet .....	38
5.3.2	Situationen i dag .....	38
5.3.3	Foreslået ændring .....	40
5.3.4	Estimeret potentiale .....	41
5.3.5	Implementeringsforudsætninger .....	41
5.3.6	Bilag .....	44
5.4	Effektivisering og understøttelse af straffesagsbehandlingen, navnlig i lokalpolitiet.....	47
5.4.1	Baggrund .....	47
5.4.2	Beskrivelse .....	47
5.4.3	Situationen i dag .....	48
5.4.4	Produktivitet i kredsene .....	50
5.4.5	Analyse af produktivitetsdrivere .....	53
5.4.6	Foreslåede ændringer.....	55

5.4.7	Tiltag, der kan højne produktiviteten i samtlige kredse .....	57
5.4.8	Opsummering af estimeret potentiale .....	60
5.4.9	Udførelse og implementerbarhed .....	61
5.5	Dimensionering af servicecentre og åbningstider for politiekspeditionen .....	61
5.5.1	Baggrund .....	61
5.5.2	Beskrivelse .....	62
5.5.3	Situationen i dag .....	62
5.5.4	Foreslået ændring .....	65
5.5.5	Ændring i lokalstationernes åbningstider .....	70
5.5.6	Udførelse og implementerbarhed .....	72
5.6	Stationsmodellen (organisering af politisøjlen) .....	72
5.6.1	Introduktion .....	72
5.6.2	Situationen i dag .....	73
5.6.3	Uhensigtsmæssigheder ved den nuværende organisering .....	73
5.6.4	Foreslåede ændringer .....	76
5.6.5	Estimeret potentiale .....	80
5.6.6	Overvejelser vedrørende implementering .....	80
5.7	Effektivisering af administrative opgaver .....	81
5.7.1	Introduktion .....	81
5.7.2	Situationen i dag .....	82
5.7.3	Foreslåede ændringer .....	83
5.7.4	Personaleafdelingen .....	84
5.7.5	Økonomiafdelingen .....	86
5.7.6	Indkøb og logistik .....	89
5.7.7	IT og Tele .....	90
5.7.8	Indfordring .....	90
5.7.9	Andet .....	91
5.7.10	Tværgående effektiviseringstiltag .....	94
5.7.11	Estimeret potentiale .....	95
5.7.12	Overvejelser vedrørende implementering .....	96
5.8	Centralisering af administrative opgaver .....	96
5.8.1	Introduktion .....	96
5.8.2	Situationen i dag .....	97
5.8.3	Hensigtsmæssigheden af den nuværende opgavefordeling .....	99
5.8.4	Overvejelser vedrørende implementering .....	105
5.9	Reduktion i antal ledelseslag .....	106
5.9.1	Introduktion .....	106
5.9.2	Situationen i dag .....	107
5.9.3	Foreslåede ændringer .....	109
5.9.4	Reduktion i antallet af funktionsledere .....	109
5.9.5	Forslag til sammenlægning af enheder i administrationssøjlen .....	109
5.9.6	Forslag til sammenlægning af enheder i anklagemyndigheden .....	110
5.9.7	Overvejelser vedrørende administrationssøjlen organisatoriske tilhørs-forhold .....	111
5.9.8	Estimeret potentiale .....	111
5.9.9	Overvejelser vedrørende implementering .....	113

6	Forudsætninger for en succesfuld implementering .....	114
7	Appendix .....	117
7.1	Benchmarking .....	117
7.1.1	Indledning .....	117
7.1.2	Tilgang og datagrundlag .....	117
7.1.3	Metodebeskrivelse .....	121
7.1.4	Afsluttende kommentarer og observationer .....	137
7.2	Metodemæssig tilgang til centralisering af administrative opgaver .....	139

## 1 INDLEDNING

The Boston Consulting Group (BCG) er af Rigspolitichefen, Justitsministeriet og Finansministeriet blevet bedt om at analysere mulighederne for en *forbedret understøttelse af Politireformens implementering*.

Frem til 1. januar 2007 bestod Danmark af 54 politikredse, som i operative spørgsmål var uafhængige og havde direkte reference til Justitsministeren og uden instruktionsbeføjelse for Rigspolitichefen. Rigspolitiet var et centralt støtteorgan for visse politi- og driftsmæssige opgaver med meget begrænsede operative beføjelser. Rigspolitiets operative opgaver var primært centreret om specialiserede opgaver, hvor det ikke var hensigtsmæssigt eller muligt at opbygge parallelle kompetencer i de 54 kredse. Derudover var Rigspolitichefen øverst ansvarlig for politiets økonomiske drift, og økonomien blev styret centralt fra Rigspolitiet. Politiet havde således en "flerstrengt" ledelsesstruktur i forholdet mellem Rigspolitiet og kredsene.

Hver politikreds blev ledet af en politimester, som var øverste chef for såvel politiet som anklagemyndigheden i kredsen. Anklagemyndigheden var i det daglige ledet af en vicepolitimester, mens politiet i de enkelte kredse var opdelt i henholdsvis et kriminal- og et ordenspoliti, hver ledet af henholdsvis en politi- og en kriminalinspektør med direkte reference til politimesteren. Det administrative personale (dvs. ikke-politiuddannede personale) i kredsene blev ledet af en kontorleder. Også internt i kredsene var der således tale om en "flerstrengt" ledelsesstruktur. Denne struktur var reelt uændret siden 1938.

Før reformen havde hver politikreds en vagthavendefunktion, som døgnet rundt disponerede ordenspolitiets beredskab.

Ifølge Visionsudvalgets rapport var de overordnede formål med gennemførelsen af en politireform blandt andet

- At skabe en klar og éntydig ledelse i politiet og anklagemyndigheden, altså afskaffe den "flerstrengede" ledelse, både imellem Rigspolitiet og kredsene og internt i kredsene
- At skabe fagligt og ressourcemæssigt bæredygtige enheder på kredsniveau til at løfte de politimæssige opgaver decentralt
- At modernisere politiets døgnberedskab for at sikre en hurtigere responstid og dermed større reel tryghed

I forbindelse med politireformen blev antallet af politikredse på den baggrund reduceret fra 54 til 12, og Rigspolitiet ændrede rolle til at være et direktorat med det øverste ansvar for den politimæssige virksomhed i de 12 politikredse såvel som politiets samlede økonomi og drift. Kredsenes økonomi blev i vid udstrækning decentraliseret, og en del af de tidligere centrale politiopgaver som fx operativ færdselskontrol overgik også til politikredsene.

Samtidig blev det på baggrund af en forberedende rapport udarbejdet af KPMG aftalt, at der i forbindelse med reformen skulle frigøres ca. 800 politiårsværk til operativt arbejde igennem effektiviseringer og sammenlægninger.

I forbindelse med reformen blev der opstillet en "modelpolitikreds", som det var tanken, at i hvert fald de 10 henholdsvis homogene kredse (dvs. bortset fra Københavns og Bornholms Politi) skulle

organiseres efter. Efter modelpolitikredsen ledes hver kreds af en Politidirektør, som refererer til Rigspolitichefen og indgår i Politiets koncernledelse sammen med de øvrige politidirektører og Rigspolitichefen. Politidirektøren er stadig øverst ansvarlig for såvel politiet som anklagemyndigheden i kredsen.

Anklagemyndigheden er organiseret under en Chefanklager, som refererer til politidirektøren, og under chefanklageren er anklagemyndigheden opdelt i 5 advokaturer, hver ledet af en politiadvokat.

Politiet er organiseret under én Chefpolitiinspektør med reference til politidirektøren. Under chefpolitiinspektøren er politiet funktionelt opdelt i tre linier, hver ledet af en liniechef for henholdsvis central efterforskning, lokalpoliti og beredskab. Trods linieopdelingen var tanken bag reformen, at der fremover skal være tale om et "universelt" uddannet politi (i modsætning til kriminal- vs. ordenspolitiet), og at liniechefernes ledelse således skulle være funktionelt baseret og ikke baseret på personalekategorier.

Det var tanken, at man i de fleste kredse ville organisere den centrale *efterforskningsenhed* omkring de mest alvorlige forbrydelser og organisere denne enhed ét sted centralt i kredsen, typisk i tæt tilknytning til anklagemyndigheden.

Den tidligere vagthavendefunktion på de enkelte politistationer er nedlagt og erstattet af en central vagtcentral pr. kreds. Denne ledes af en vagtchef, og den disponerer og leder det til enhver tid tjenestegørende personale i beredskabet. *Beredskabet* er organiseret centralt i kredsen under én ledelse, men kan principielt køre ud fra flere stationer. Målet var at etablere et selvstændigt beredskab, men dette kan ressourcemæssigt kun lade sig gøre igennem sponsorering fra andre dele af politiet gennem "sponsorvagter" i weekender og særlige belastningssituationer.

Endelig er *lokalpolitiet* organiseret under en liniechef for lokalpolitiet. Som navnet antyder varetager lokalpolitiet opgaver decentralt, særligt på de tidligere hovedstationer. Disse opgaver spænder fra mindre kompliceret efterforskning over forebyggende virksomhed til ekspedition af diverse personlige borgerhenvendelser.

Endelig er hver kreds' administrative og støtteopgaver organiseret under en vicepolitidirektør, som samtidig er politidirektørens stedfortræder. De administrative opgaver inden for særligt økonomi og personaleadministration er vokset markant efter reformen med decentraliseringen af politiets personale- og økonomiadministration.

Politireformen trådte officielt i kraft den 1. januar 2007, men på det tidspunkt var ingen af de 12 politikredse klar til at gennemføre reformen. De centrale nøgleposter blev besat i løbet af efteråret 2006, men reformen blev de facto gennemført i løbet af 2007, hvor den første kreds, som fuldt ud implementerede den nye struktur var Midt- og Vestjyllands Politi pr. 1. september 2007, og den sidste Sydøstjyllands Politi pr. 1. februar 2008.

Et år efter, at politireformen er fuldt implementeret i samtlige enkelte kredse har der vist sig et ønske om at se på, hvorvidt man i forbindelse med implementering af reformen har nået de opstillede mål, herunder aftalen om at frigøre 800 politiårsværk til operationelt arbejde. Det primære formål med BCGs analyser har derfor været at afdække muligheder for at realisere effektiviseringer i politiet, som kan bidrage til at realisere en frigørelse af politiårsværk til operativt

politiarbejde. Endvidere har det været et formål at identificere tiltag, som kan bidrage til service- og kvalitetsforbedringer og dermed understøtte implementeringen af politireformen.

BCGs analyser har på den baggrund fokuseret på tre områder:

- En hensigtsmæssig opgavefordeling og organisering internt i politikredsene, dvs. mellem de tre søjler (anklagemyndighed, administration og politi) og inden for de enkelte linier i politiet (lokalpoliti, efterforskning og beredskab)
- Forbedringer i arbejdstilrettelæggelsen og de enkelte sags- og arbejdsgange
- En mere hensigtsmæssig opgavefordeling imellem Rigspolitiet og politikredsene på de administrative områder<sup>1</sup>.

Arbejdet er afgrænset på følgende måde:

- Analysen har fokuseret på muligheden for at frigøre årsværk i politikredsene, og Rigspolitiet indgår således ikke som en del af analysen
- Analysen har ikke beskæftiget sig med områder relateret til ledelse af og arbejdskultur i politiet, da disse områder har været dækket af analyser udført af Deloitte og Conmoto – både kvalitativt og kvantitativt
- Analysen har efter aftale med styregruppen ikke berørt forbedringstiltag, som ville involvere anskaffelsen af ny teknologi eller andre investeringer. Dette betyder specifikt, at der ikke er foretaget vurdering af potentialet for frigørelse af årsværk som følge af IT-mæssige omlægninger, da den praktiske del af teknologireformens udrulning endnu udestår
- En del af de oprindeligt identificerede, mindre forbedringstiltag blev – i overensstemmelse med den benyttede metode – screenet fra i begyndelsen
- Analyserne har som udgangspunkt fokuseret på samtlige kredse, men kvantificering af potentialer har kun delvist været mulig for så vidt angår Bornholms og Københavns Politi, jf. nærmere i kapitel 3
- Analyserne har som udgangspunkt fokuseret på hele politiets område, men har på grund af heterogenitet i datamaterialet ikke fokuseret på de centrale efterforskningsenheder i kredsene. Anklagemyndigheden har kun været sporadisk berørt.

Med disse formål og afgrænsninger har BCG i perioden april til juni 2009 gennemført omfattende analyser både centralt i Rigspolitiet og decentralt i kredsene med henblik på at belyse de ovenfor nævnte tre områder.

Arbejdet har været forankret i en styregruppe bestående af repræsentanter fra Finansministeriet, Justitsministeriet, Rigsadvokaten, Rigspolitichefen samt udvalgte politikredse. Rapportens konklusioner har været sent i høring blandt de 12 politikredse, Rigspolitiet og Rigsadvokaten, og input fra høringen er indarbejdet i rapporten.

---

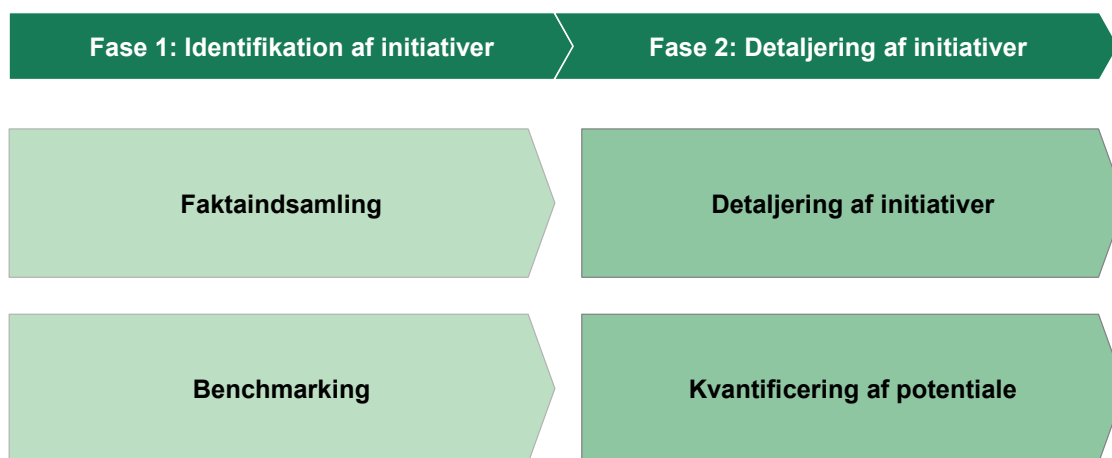
<sup>1</sup> Opgavefordelingen på politimæssige områder er behandlet i BCGs rapport om Rigspolitiets organisation og Styring af dansk politi.

## 2 METODE

Projektet "*Understøttelse af politireformens implementering*" er gennemført i to primære faser; en indledende fase med indledende faktainsamling og identifikation af mulige initiativer samt en efterfølgende fase med detaljering af de udvalgte initiativer. I figuren herunder ses den overordnede projektilgang med projektets to primære faser og dertilhørende aktiviteter.

### Projektmetode

---



#### 2.1 Fase 1: Identifikation af initiativer

Formålet med første fase var at tilvejebringe en bruttoliste over mulige forbedringsinitiativer i politikredsene samt en prioritering af disse initiativer.

Denne fase bestod af to overordnede aktiviteter:

- Interviews med centrale interessenter i fire udvalgte politikredse med tilhørende dataindsamling i Rigspolitiet og kredsene
- En omfattende benchmarkinganalyse af kredsene

På baggrund af disse to hovedaktiviteter blev der opstillet en bruttoliste over mulige forbedringsinitiativer.

##### **Faktainsamling**

Den overordnede forståelse for de problemstillinger, som politikredsene står over for, blev tilvejebragt gennem interviews i fire fokuskredse, nemlig Københavns Vestegns Politi, Midt- og Vestsjællands Politi, Syd- og Sønderjyllands Politi samt Østjyllands Politi. I disse fire kredse blev der i løbet af den første projektfase foretaget interviews med ca. 40 medarbejdere, der primært omfattede politikredsenes ledelse, herunder politidirektører, vicepolitidirektører, chefpolitiinspektører, chefanklagere, politisøjlnes linjechefer samt de administrative ledere.

De fleste interviews blev udformet som såkaldt fokusgruppeinterviews, ofte med 2-4 deltagere fra kredsen og 2-5 deltagere fra BCG. Der blev således udsendt en spørgeguide til deltagerne før interviewene, så de havde mulighed for at forberede sig. Denne spørgeguide skulle primært fungere som en rettesnor for diskussionen, og der blev generelt lagt op til en åben dialog.

Data blev indsamlet fra flere primære datakilder, herunder POLPAI, POLSAS mv. Data fra disse systemer er behæftet med nogen usikkerhed, primært på grund af forskellige registreringsmetoder og -disciplin i kredsene. I det omfang det har været muligt, er data søgt verificeret og præciseret i forbindelse med besøg i kredsene, ligesom der har været udsendt et spørgeskema til samtlige kredse og Rigspolitiet med det formål at specificere og verificere den målte tidsregistrering på udvalgte områder. Det er BCGs vurdering, at den anvendte data giver et forholdsvis retvisende billede efter "de store tals lov", hvilket skal forstås sådan, at opstillede beregninger på baggrund af datamaterialet giver et retvisende billede for politiet samlet set, men ikke nødvendigvis for enkeltfunktioner i den enkelte kreds<sup>2</sup>.

### **Benchmarking**

Intern benchmarking af kredsene var en central del af projektets fase 1. Formålet med benchmarkingen var at identificere mere og mindre effektive kredse inden for fire centrale områder:

- Straffesagsbehandling
- Beredskabsarbejde
- Administration
- Andre præstationsindikatorer (såsom medarbejdertilfredshed)

Dette gav mulighed for at undersøge hvilke kredse, der tilsyneladende præsterede godt og mindre godt på de udvalgte parametre. Denne undersøgelse anvendtes til at udvælge kredse, som skulle undersøges i projektets fase 2 med henblik på at fastslå, om tilsyneladende god eller dårlig performance i benchmarkingen var udtryk for *bedste praksis* (eller det modsatte). Endelig anvendtes benchmarkingen til at "diagnosticere" problemstillinger i kredsene, igen med henblik på videre undersøgelse i projektets fase 2.

Det første led i benchmarkinganalysen var at identificere relevante benchmarkingindikatorer for de forskellige benchmarkingområder, og sikre målbarheden af disse. Andet led bestod primært af at indsamle relevant data fra politiets systemer (se foregående afsnit). Den indsamlede data blev valideret og korrigeret for strukturelle faktorer såsom geografi, befolkning og sagsmix, så kredsene i højere grad var sammenlignelige. Som et sidste led i benchmarkingen blev robustheden af data sikret gennem interview i kredsene samt Rigspolitiet (Appendiks 1 afsnit 7.1 giver en detaljeret gennemgang af fremgangsmåden og resultaterne af benchmarkinganalysen).

Der er ikke i benchmarking-analysen taget højde for, at kredsene i den analyserede periode bemandingsmæssigt har ligget uens i forhold til det såkaldte "normativ" for den enkelte kreds. Dette kan have haft en vis betydning for de samlede produktionsresultater (responstid, sigtelsesprocent m.v.), men har ikke haft betydning for den estimerede produktivitet, da produktiviteten udtrykker produceret (sags)mængde *pr. medgået ressourceenhed*.

---

<sup>2</sup> Rigsrevisionen når en lignende konklusion i sin analyse af dansk politi i 2009.

De primære datakilder for benchmarkinganalysen var POLSAS/POLIS, POLPAI/POLTID, responsmålingssystemet, PRES-data, specifik data fra politikredsene såsom vagtplansoversigter og organisationsdiagrammer samt ekstern data fra eksempelvis Danmarks Statistik. Anvendelsen af politiets tidsregistreringer, særligt POLTID har gjort det muligt at forholde sig analytisk til områder med samme funktionsmæssige indhold på tværs af kredsene. Dette siger imidlertid ikke nødvendigvis noget om, hvorvidt en organisatorisk enhed i en kreds er mere eller mindre effektiv, da funktionerne kan være organiseret forskelligt på tværs af kredsene.

Kredsinterviews samt benchmarkingen udmøntede sig i en bruttoliste over mulige forbedringsforslag, som i første omgang bestod af 25 mulige forbedringsinitiativer. Disse forslag blev hver især kort beskrevet med hensyn til indgående hypotese vedrørende den nuværende problemstilling og eventuelle løsningsforslag, det primære rationale for at gennemføre initiativet, et groft estimat for effektiviseringspotentialet i form af årsværksfrigørelse samt mulige implementeringsbarrierer. Kvantificeringen af initiativerne var baseret på præliminære analyser og dermed indikativ for, hvorvidt størrelsesordenen på potentialet relativt set var stort eller lille for det enkelte initiativ.

Disse oversigter dannede grundlag for en prioritering af initiativerne. Prioriteringen blev foretaget i samarbejde med styregruppen for projektet, og var primært baseret på forventet forbedringseffekt sammenholdt med mulige implementeringsbarrierer. Den endelige prioritering af de indledende 25 initiativer udmøntede sig gradvist i en liste, bestående af ni initiativer, der blev analyseret detaljeret i den efterfølgende fase.

## **2.2 Fase 2: Detaljering af initiativer**

Arbejdet i anden fase havde to overordnede formål:

- Detaljering af prioriterede forbedringsinitiativer
- Kvantificering af tilhørende forbedringspotentiale

### **Detaljering af initiativer**

Den overordnede fremgangsmåde til at analysere og detaljere de enkelte initiativer var i bredt omfang inspireret af LEAN-principper og identificering af bedste praksismetoder i kredsene.

LEAN som teknik søger i udgangspunktet at eliminere alle kilder til ineffektivitet, lav servicegrad, og dårlig produktivitet ved at eliminere spild (dvs. ikke-værdiskabende aktiviteter), reducere variabilitet og skabe fleksibilitet. Variabilitet betyder i en LEAN-sammenhæng enhver afvigelse i en service eller et produkt, som genererer ekstra omkostninger. For at forstå muligheden for effektiviseringer i kredsene ved hjælp af LEAN-teknikker har BCG med hjælp fra kredsene optegnet procesflows over forskellige arbejdsgange og herigennem udpeget de primære arbejdsområder, arbejdsgange og processer, der har potentiale for forbedring.

I den proces blev der gennemført ca. 100 interviews på tværs af de ti sammenlignelige politikredse. Desuden gennemførtes et fokusgruppeinterview med ledelsen i Københavns Politi for at diskutere og verificere mulig projicering af initiativerne i Københavns Politi, idet en stor andel af det mulige effektiviseringspotentiale må forventes at kunne findes her. Udover interviews i kredsene blev der endvidere foretaget en række interviews med vigtige interessenter i Rigspolitiet inden for samtlige analyserede områder.

Interviewene i anden fase havde til hensigt at give en langt mere dybdegående og detaljeret forståelse for arbejdsgangene og de enkelte processer på de analyserede områder. Deltagerne var derfor ofte medarbejdere på et mere operativt niveau. Derudover blev en række interviews kombineret med deltagelse i arbejdet, fx var en konsulent med på patrulje i flere kredse for at opnå et førstehåndsindtryk af arbejdsgangene og tilhørende problemstillinger.

### **Kvantificering af forbedringspotentiale**

Kvantificering af de fleste initiativer har været baseret på sammenligninger af "bedste praksis" mellem kredsene. De bedst præsterende kredse blev identificeret dels ud fra sammenligninger af resultater og ressourcforbrug mellem kredsene (datadrevet) og dels ud fra input gennem interviews. I denne proces har det været vigtigt at sammenligne kvalitet og serviceniveau mellem kredsene – ikke bare produktivitet. Dette er gjort for at sikre, at eventuelle tiltag for at forbedre produktiviteten ikke er på bekostning af kvalitet/serviceniveau. Den generelle tilgang har bestået af tre skridt:

1. Første indikation af "bedste praksis" kredse ved sammenligning af målte data (benchmarking af PRES resultater, ressourcforbrug mv.)
2. Verificering af data gennem interviews, herunder forståelse for eventuelle fejlkilder eller årsager til afvigelser mellem kredsene
3. Gennem interviews opnå forståelse for hvad "bedste praksis" kredsene gør godt og hvorvidt bedste praksis metoder kan overføres til andre kredse

Initiativer, der i høj grad er baseret på en "bedste praksis"-tilgang blev kvantificeret ud fra en antagelse om, at alle kredse kan nå et effektivitetsniveau, der tilsvare et realistisk "bedste praksis"-niveau. Med realistisk niveau menes, at der skal være en vis sandsynlighed for at potentialet – i lyset af datakvaliteten – kan opnås. Denne kvantificering er, hvor det har været muligt, understøttet af en bottom-up tilgang, hvor konkrete tiltag, der kan bringe samtlige kredse op på det "realistiske bedste praksis" effektivitetsniveau, er kvantificeret individuelt.

Ved anvendelse af datamateriale har 2008 været anvendt som "baseline". Det vil sige, at ethvert initiativ skal forstås som tiltag, som kan forbedre politiets produktivitet i forhold til 2008-niveau. Dette betyder samtidig, at en række af de initiativer, som behandles i denne rapport, allerede kan være under implementering i 2009.

Potentialet fra de foreslåede initiativer er generelt beregnet i form af antal politiårsværk, der forventes at kunne frigøres ved initiativet. I nogle tilfælde er potentialet baseret på frigørelse af administrative årsværk, og behovet herfor er derfor opgjort i antal administrative årsværk. Ved beregning af årsværk er generelt opereret med en omregningsfaktor på 1.440 timer pr årsværk, når bagudrettet, registreret tid, f.eks. POLTID er anvendt, mens en omregningsfaktor på 1.650 timer pr. årsværk er anvendt ved estimering af nødvendige, fremadrettede årsværk<sup>3</sup>.

I den afsluttende fase blev eventuelle udeståender for de enkelte initiativer nærmere undersøgt og eventuelle tvivlsspørgsmål verificeret gennem yderligere interviews med relevante interessenter eller diskussioner med projekt- og styregruppen. Endvidere blev konklusionerne for de enkelte initiativer testet med relevante interessenter i Rigspolitiet samt med CPI-gruppen. Nødvendige justeringer og tilpasninger blev dermed foretaget løbende. Denne valideringsfase har været en vigtig del af processen, dels for at sikre en høj kvalitet og validitet af de foreslåede

---

<sup>3</sup> Dette er i overensstemmelse med Rigspolitiets praksis. 1.650 timer pr. årsværk fraregner ferie og fridage, mens 1.440 timer pr. årsværk tillige fraregner øvrig "resttid".

effektiviseringsmuligheder i politiet, og dels for at sikre en bred forankring af anbefalingerne i organisationen.

### 3 SAMMENFATNING

Politireformen, som officielt trådte i kraft pr. 1. januar 2007 medførte den største organisationsændring i dansk politi siden 1938 og medførte for det første en forenkling af ledelsesstrukturen i politiet derved, at Rigspolitichefen fremover er øverst ansvarlig for samtlige opgaver inden for dansk politi, og for det andet en sammenlægning af de hidtidige politikredse fra 54 til 12.

Det er BCGs overordnede vurdering, at de aktivitetsmæssige forudsætninger bag politireformen på nuværende tidspunkt er fuldt ud implementeret med de to undtagelser, at der frem imod 2011 stadig udestår en stor del af den IT- og teknologimæssige understøttelse, som var forudsat i forbindelse med reformen, samt at de bygningsmæssige forhold for enkelte hovedstationer endnu ikke er afklaret. Dertil kommer, at der muligvis stadig udestår en udflytning af et begrænset antal administrative medarbejdere fra Rigspolitiet til kredsene.

I forbindelse med politireformens forberedelse blev det estimeret, at reformen ville gøre det muligt at frigøre omkring 800 politiårsværk til operationelt politiarbejde igennem reduktion i antal ledere, sammenlægning af beredskaber og vagtcentraler, administrative sammenlægninger samt IT-mæssig understøttelse.

Det har ikke været muligt for BCG at danne et klart overblik over, hvor stor en del af de forudsatte årsværk der på nuværende tidspunkt faktisk er frigjort. Dette blandt andet fordi begrebet "operativt politiarbejde" ikke er veldefineret og fordi der ikke er skabt en egentlig "baseline" for de 800 årsværk.

Efter en analyse af politiets tidsregistreringer i 2006, 2007 og 2008 i POLTID, er det dog BCG's bedste vurdering, at der i de 10 reformerte kredse (dvs. undtaget Københavns og Bornholms Politie) er sket en forøgelse af tiden til "operativt politiarbejde" svarende til 100-200 årsværk. Dette er baseret på en bred definition af "operativt" arbejde, som dækker blandt andet mønstring, disponering m.v. Der udestår således efter denne opgørelsesmetode stadig en del i forhold til realisering af reformens forudsætninger.

Det er imidlertid BCG's vurdering, at årsværksmålinger på "operative" konti ikke er en retvisende måde at opgøre politireformens egentlige effekter, og at man ikke kan forvente, at en realisering af de 800 årsværk til fulde ville kunne måles som en forøgelse på "operative" tidskonti. Dette hænger sammen med, at en sådan måling ikke ville reflektere eventuelle produktivitetstiltag fra reformen.

Derfor anbefaler BCG en mere nuanceret fremgangsmåde ved måling af, hvorvidt fremtidige forbedringsforslag er realiseret. Det er således BCG's forslag i højere grad at lægge vægt på produktivitetstiltag end på forøgelse af medgået tid, altså at fokusere på, hvilke resultater politiet rent faktisk har opnået med den tilgængelige tid snarere end at fokusere på den medgåede tid i sig selv.

Med henblik på at bidrage til en operationalisering af reformens forudsætninger har BCG på den baggrund identificeret en række tiltag, som vi vurderer sammen og hver for sig vil kunne bidrage til en bedre understøttelse af politireformens implementering og dermed realisering af forudsætningen om frigørelse af årsværk til operativt politiarbejde.

Fokus har været på arbejdsgange, arbejdsprocesser og organisering i politikredsene, mens BCG ikke har analyseret på potentialerne fra IT- og teknologiinvesteringer eller på effektiviseringer i rigspolitiets drift. analyserne har heller ikke fokuseret på områder relateret til ledelse af og arbejdskultur i politiet, da disse områder har været dækket af analyser udført af Deloitte og Conmoto.

Der er identificeret 9 implementeringsegne forbedringstiltag:

1. Dimensionering af beredskabet. Et beredskab er karakteriseret ved blandt andet at være en ressource, som står til rådighed for uforudsete og pludselige hændelser<sup>4</sup>. Det er således ikke muligt at opnå en fuldstændig udnyttelse af beredskabets tid på samme måde, som det ville være tilfældet med fx en efterforskningsafdelings tid. Overordnet set er det på den baggrund BCG's vurdering, at politiets beredskab er tilpasset belastningen, således at der ikke i væsentligt omfang er unødigt "buffertid" ud over, hvad der er nødvendigt af responstids- og sikkerhedsmæssige grunde.

BCG's observation er dog, at der efter korrektion for en række dimensioneringsgivende parametre stadig er visse forskelle på dimensionerings-niveauerne for de enkelte kredses beredskaber. Såfremt man vil kunne acceptere et homogent service- og sikkerhedsniveau i landet, burde der således være belæg for en mindre reduktion i politiets samlede beredskabsvagter svarende til ca. 120 årsværk på landsplan, hvilket svarer til ca. 7-9 døgnbemandede patruljebiler.

2. Administrativ understøttelse af beredskabets indetid. Beredskabet hverken anvender eller kan anvende sin samlede tid på patruljering – en del af tiden er og skal være "indetid". I denne tid står beredskabet til rådighed for pludselige udrykningsopgaver, men løser i øvrigt en del af dets øvrige politimæssige opgaver som fx rapportskrivning og færdiggørelse af sager.

Dette initiativ baserer sig på den observation, at en del af beredskabets indetid går med at udføre rent administrative opgaver som udfyldelse af blanketter, indhentelse af erklæringer, kopiering m.v., som er vanskeligt foreneligt med at stå til rådighed for udrykning, idet arbejdet kræver visse rutiner og som minimum, at man har sin faste plads, hvor man kan holde de nødvendige IT-systemer åbne. Disse opgaver kunne derfor med fordel udføres af personale, der er dedikeret hertil. Dette vil i givet fald nødvendiggøre i omegnen af 80 dedikerede årsværk.

Såfremt beredskabets indetid kan nyttiggøres på anden vis, og de administrative opgaver udføres af administrativt personale, vil man hermed kunne frigøre tid svarende til ca. 160 politiårsværk. Hvorvidt det lokalt vil være muligt at nyttiggøre den frigjorte tid vil afhænge af lokale organisatoriske forhold, herunder hvilke opgaver de patruljerende betjente i øvrigt skal udføre. Initiativet vil forventeligt have størst effekt i de kredse, som implementerer en stationsmodel, jf. initiativ 6, idet grænsen imellem beredskab og lokalpoliti her bliver mindre markant.

---

<sup>4</sup> Beredskabet består ud over det egentlige beredskab (omgangstjenesten) også af en vagtcentral, et færdselspoliti, en hundeafdeling, eventuelt et servicecenter samt beredskabsfaglige sektioner. Ud over udrykninger udføres også en række planlagte patruljeringsopgaver, færdselsindsatser m.v.

3. Optimering af bødeforlæggelsesprocessen. Dette initiativ baserer sig på den observation, at bødeforlæggelsesprocessen i Danmark virker omstændelig. Dette bekræftes ved en sammenligning med tilsvarende processer i Norge. Dette specielt fordi registreringer foretages på håndskrevne blanketter, som derefter indføres manuelt i politiets sagsstyringssystem, og fordi den "tilkendegivelse", som udleveres i forbindelse med fx færdselsforseelser, ikke samtidig tjener som bødeforlæg, men efterfølgende følges op med udsendelse af et egentligt bødeforlæg med tilhørende girokort.

Ved at overgå til at udlevere bødeforlæg umiddelbart ved patruljevognen er det BCGs vurdering, at man vil kunne frigøre tid svarende til 24 administrative årsværk.

4. Effektivisering og understøttelse af straffesagsbehandlingen, navnlig i lokalpolitiet. Dette initiativ baserer sig for det første på den observation, at der er forholdsvis stor variation imellem vægtede sigtelsesprocenter og vægtede afgørelsesprocenter<sup>5</sup> samt tidsforbruget pr. anmeldelse kredsene imellem. Dette skyldes en række forholdsvis markante forskelle i praksis, særligt i form af visitation, prioritering samt brugen af "straksafgørelser" i henholdsvis anmeldelse/visitation (servicecentre) og beredskabets sagsledelse. Ved en *optimering af sagsgangen* er det BCGs vurdering, at kredsene samlet set vil kunne frigøre tid svarende til ca. 160 politiårsværk (uden at dette vil forringe hverken kvalitet eller serviceniveau i arbejdet).

Derudover baserer initiativet sig på den observation, at efterforskningen – i lighed med beredskabet – har en række *administrative opgaver*, som med fordel kunne organiseres samlet i en form for sekretariat, hvilket vil øge produktiviteten for denne type opgaver. Dette vil kunne frigøre ca. 60 årsværk idet de ca. 250 årsværk, som i dag benyttes til opgaven, kan reduceres til ca. 190 årsværk ved ændret organisering. I tillæg vil denne type opgaver kunne udføres af kontorudannet personale, hvilket betyder et potentiale for at frigøre yderligere ca. 190 politiårsværk forudsat at det kan findes 190 kontorårsværk på andre områder.

5. Dimensionering af servicecentre og åbningstider for politiexpeditionen. I forbindelse med Finanslovsaftalen for 2009 blev der tilført politiet ressourcer, blandt andet til at forbedre borgerbetjeningen. Politikredsene skal som led i aftalen oprette servicecentre for at forbedre den borgervendte service – særligt telefonbetjeningen. På den baggrund har de enkelte kredse opstillet en plan for dimensionering af sådanne servicecentre, og tre kredse har ved redaktionens afslutning indhentet de første erfaringer med servicecentrenes drift.

Ud fra disse meget foreløbige planer og de på analysetidspunktet tilgængelige erfaringer fra de få kredse, som har etableret servicecentre vil man – hvis man accepterer et ensartet serviceniveau – kunne tilpasse bemanningen til den forventede telefoniske og skriftlige efterspørgsel og herved forventeligt kunne nøjes med omkring 50 administrative årsværk færre end summen af de hidtidige planer.

---

<sup>5</sup> Med vægtning menes, at de enkelte sagstyper er vægtet i forhold til deres gennemsnitlige tidsforbrug, således at en kreds med mange tunge sager altså vil få flere vægtede sager end en kreds med mindre tunge sager. Dette svarer til at samtlige kredse antages at have samme sagsmik.

Desuden foreslås reduktion af politiexpeditionernes åbningstider i visse kredse, som samlet vil kunne frigøre omkring 30 politiårsværk. Dette skyldes en forholdsvis stor spredning i kredsenes samlede niveau for borgervendte åbningstider og vil altså medføre en harmonisering af dette niveau.

6. Stationsmodellen. Dette initiativ baserer sig på en række erfaringer, som man har gjort sig i politikredsen med den såkaldte modelpolitikreds-struktur. Erfaringerne har været, at en skarp opdeling af politisøjlen i tre linier ikke nødvendigvis giver hensigtsmæssige ledelsesmæssige rammer og en hensigtsmæssig udnyttelse af personalet i henholdsvis lokalpolitiet og beredskabet, særligt ikke på små stationer. Initiativet åbner således op for muligheden for at skabe en énstregen ledelse pr. station.

Der kan ikke forventes et egentligt frigørelsespotentialer som direkte følge af dette initiativ, men initiativet vil i vid udstrækning støtte op omkring øvrige initiativer som fx initiativ 2 og 4 ovenfor.

7. Effektivisering af administrative opgaver. Dette initiativ baserer sig på den observation, at der er stor forskel på ressourceanvendelsen i administrationssøjlerne kredsen imellem. Under antagelse af, at kredsen kan opnå en effektivitet svarende til "bedste realistiske praksis"<sup>6</sup>, vil det kunne frigøres 80 administrative årsværk og 35 politiårsværk.
8. Centralisering af administrative opgaver. Dette initiativ baserer sig på den observation, at kredsen i forbindelse med politireformens uddelegering af ansvar for personale, økonomi, og øvrige administrative funktioner overtog opgaver, som ikke nødvendigvis behøver at løses decentralt. Dette er opgaver, hvor der kunne være omkostningsmæssige og/eller kompetencemæssige fordele ved at holde opgaverne samlet. Ved centralisering af disse opgaver vil der typisk kunne opnås væsentlige stordriftsfordel. På grund af usikkert datagrundlag samt det forhold, at der pågår en teknisk analyse af muligheder og barrierer for en overgang til ØSC, har BCG ikke konkluderet på hvilke opgaver som bør centraliseres, ej heller hvad det mere præcise potentialer vil være.
9. Reduktion i antal ledelseslag. Dette initiativ baserer sig på den observation, at der såvel i administrationssøjlen som i politisøjlen figurerer et forholdsvis højt antal ledere pr. medarbejder i de officielle personaleopgørelser. Det er BCGs vurdering, at dette reelt er udtryk for, at en del personer i forbindelse med politireformen er rangeret som ledere, særligt på de nedre ledelsesniveauer (vicepolitikommissær og politikommissær), men reelt udfører almindeligt politiarbejde.

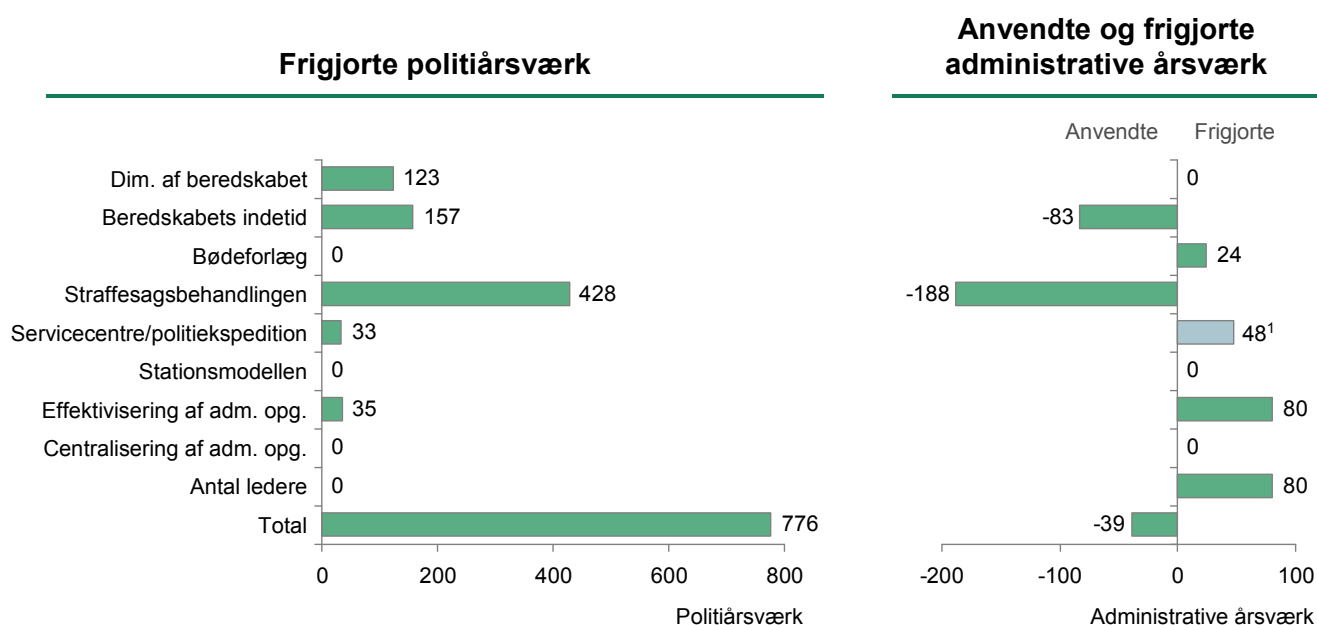
Såfremt disse personer blev nedchasseret til en lønramme, som svarer til det arbejde, som de reelt udfører, ville der kunne frigøres en lønsum svarende til ca. 80 administrative årsværk. Det er dog væsentligt at være opmærksom på, at dette formentlig skulle ske i forbindelse med naturlig afgang over en årrække, afhængigt af aldersfordelingen blandt disse ledere. Det skal i den forbindelse bemærkes, at knap 50% af de omtalte ledere er 58 år og derover.

---

<sup>6</sup> Dette betyder i praksis, at man i de fleste tilfælde vil kunne løfte praksis til bedste kvartil, dog med en væsentlig subjektiv vurdering af den enkelte kreds' præstationer under hensyn til kvalitet og produktion.

De nævnte potentialer skal alle tages som udtryk for BCGs bedste bud, men på grund af usikkerhed omkring datagrundlaget som beskrevet i kapitel 2 kan potentialerne være såvel større som mindre. Denne usikkerhed hænger primært sammen med tidsregistreringspraksis og -disciplin i kredsene, men det er BCGs vurdering, at tallene er solide nok som grundlag for de dragne konklusioner.

Nedenstående figur opsummerer potentialet fra de 9 initiativer. I første kolonne ses det totale potentiale i form af frigivne politiårsværk, ca. 780 politiårsværk. I næste kolonne ses behovet for administrativt personale, som skal sikre frigørelse af politiårsværk i første kolonne, henholdsvis rene administrative frigørelser fra effektiviseringsinitiativer i administrationsøjlen. Som det fremgår, er forventningen over samtlige 9 initiativer, at der samlet vil mangle ca. 40 administrative årsværk i at kunne frigøres det antal administrative årsværk, som er nødvendigt til frigørelsen af det estimerede antal politiårsværk. I samtlige tal er de ca. 50 administrative årsværk fra reduktion i servicecentrenes planlagte bemanning (initiativ 5) talt med som en frigørelse under hensyntagen til den konservatisme, som er indbygget i beregningen, jf. ovenfor.



Hertil skal dog bemærkes, at de frigjorte politiårsværk og de administrative årsværk, som er nødvendige for at sikre denne frigørelse, ikke nødvendigvis vil kunne realiseres på samme tid. Det er BCGs vurdering, at initiativerne 1 til 8 i vidt omfang bør kunne implementeres og få effekt inden for en 1-2 års horisont, idet der primært er tale om omorganiseringer og ændrede arbejdsgange. Initiativ 9 om reduktion i antal ledelseslag må imidlertid forventes først at få effekt over en relativt lang tidsperiode, da den mest sandsynlige mekanisme for at opnå effekten vil være naturlig afgang.

Dette betyder, at der i den umiddelbare fremtid vil opstå en manko på ca. 120 administrative årsværk. Denne manko kan udfyldes ved at lade politiuddannet personale udføre de administrative opgaver hvorved nettopotentialet på 1-2 års sigt reduceres til ca. 660 politiårsværk. På længere sigt vil 80 af disse administrative årsværk kunne realiseres igennem lønreduktion fra initiativ 9, og det er BCGs vurdering, at det er realistisk at forvente, at de resterende ca. 40 årsværk vil kunne findes i det endnu ikke kvantificerede potentiale fra initiativ 8 om centraliseringer eller igennem en effektivisering af Rigspolitiets drift.

Det skal endvidere bemærkes, at realisering af det estimerede potentiale vil nødvendiggøre en vis ressourcemæssig fleksibilitet forstået sådan, at det bliver nødvendigt at lade ressourcer flytte sig på tværs af administrative enheder. Således vil en del af de administrative årsværk, som formentlig vil kunne frigøres i administrationen igennem enten effektivisering eller centralisering, skulle anvendes til at støtte initiativ 2 og/eller 4 om understøttelse af beredskabets indetid, henholdsvis straffesagsbehandlingen. Initiativernes indbyrdes afhængighed vil således udgøre en såvel logistisk som kompetencemæssig udfordring, idet de pågældende medarbejdere ikke nødvendigvis er placeret i den optimale by, endsige i den optimale kreds, ligesom de formentlig ikke i alle tilfælde besidder de nødvendige kompetencer til at kunne understøtte straffesagsbehandlingen.

Det er derfor klart, at implementering med stor sandsynlighed vil kræve omplacering af administrativt personale (intern i kredsene, men også på tværs af kredsene) hvor medarbejdere får nye arbejdsopgaver, og i en vis udstrækning udskiftning af personale for at sikre rigtige kompetencer.

Implementering vil kunne påbegyndes, når det ønskes, dog vil en række mere generelle forudsætninger skulle adresseres i forbindelse med en implementeringsplan for de opstillede initiativer:

- Opstilling af mål for hvert initiativ og monitorering af målopfyldelse for den enkelte kreds, fx som led i politiets resultatmålingssystem (PRES) – da der ellers er risiko for et vist "svind" i forbindelse med implementeringen på grund af en del af initiativernes karakter (mange medarbejdere kan effektivisere en smule, men få hele stillinger kan uden videre skæres væk)
- Understøttelse af en fleksibel ressourceudnyttelse inden for den enkelte politikreds og på tværs af kredse
- Etablering af en koordineret proces til understøttelse af implementeringen i kredsene, herunder etablering af lokale teams samt et koordinerende team med base i Rigspolitiet, eventuelt baseret på de LEAN-konsulenter, som allerede er uddannet eller under uddannelse som led i anklagemyndighedens LEAN-projekt.
- Udarbejdelse af en samlet, detaljeret implementeringsplan, som tager hensyn til de implementeringsudfordringer, som er identificeret under hvert af initiativerne beskrevet i kapitel 5 samt opstiller en ambitiøs, men realistisk tidsplan

Herudover er identificeret visse forhold, der med fordel vil kunne justeres for at understøtte effektiv drift af de enkelte kredse, herunder organisatoriske og ansættelsesretlige hindringer som fx "modelpolitikredsens" stramme organisatoriske bindinger, gældende budgetteringspraksis, samt den gældende tjenestetidsaftale:

- En række initiativer vil enten direkte nødvendiggøre eller i hvert fald nyde godt af, at politireformens forholdsvis stramme rammer for en *modelpolitikreds* blødes op. Dette er langt hen ad vejen tilfældet for initiativ 6, som vedrører stationsmodellen, men vil også være en "enabler" for en række andre initiativer som for eksempel initiativ 2 om beredskabets indetid samt initiativ 4 om effektivisering af straffesagsbehandlingen.
- Derudover er det BCGs vurdering, at de enkelte kredse i højere grad end i dag bør have stillet en egentlig *budgetramme*, som inden for visse rammer kan disponeres til enten lønsum eller andet. Dette i stedet for nuværende praksis, hvor der sker en allokering af årsværk med tilhørende budget – under forudsætning af, at de pågældende årsværk er til stede.

- Endelig er det BCGs vurdering, at den gældende *tjenestetidsaftale* indgået imellem Rigspolitiet og Politiforbundet i meget høj grad sætter grænser for en effektiv ressourcudnyttelse i politiet og til en vis grad er uforenelig med politiets virksomhed. Tjenestetidsaftalen vanskeliggør tjenesteudsættelse til pludseligt opståede begivenheder uden ressourcemæssigt spild, og gør det meget vanskeligt for politibetjente at bytte vagter uden utilsigtede ressourcemæssige implikationer. Hertil kommer reglerne om fridages længde, der i vidt omfang modvirker fleksibilitet, og historisk set har givet anledning til et ikke ubetydeligt ressourcespild. Det er muligt, at det nye "POLVAGT"-system vil afhjælpe nogle af de nævnte uhensigtsmæssigheder, men det overordnede indtryk er stadig, at politiets virksomhed har behov for en langt højere grad af ressourcemæssig fleksibilitet end tjenestetidsaftalen muliggør.

Som nævnt er et eventuelt potentiale fra Københavns Politi som udgangspunkt inkluderet i de udførte potentialeberegninger. På grund af manglende sammenligneligt datagrundlag for København, er der dog ikke beregnet noget potentiale for Københavns Politi på tre nærmere definerede områder:

- Initiativ 1 om dimensionering af beredskabet
- Initiativ 4 om straffesagsbehandlingen i lokalpolitiet for så vidt angår produktivitetskonvergens (men ikke for så vidt angår sagsassistenter)
- Initiativ 5 om politiekspeditionens åbningstider (men ikke dimensioneringen af servicecentre)

BCG anbefaler, at yderligere analysearbejde møntet på dansk politi og politireformens effekter fokuseres på følgende områder:

- Udfærdigelse af en egentlig business case for, hvad ny teknologi skal give dansk politi – en sådan business case mangler
- Udfærdigelse af en effektiviseringsanalyse af Rigspolitiets drift, blandt andet som følge af Rigspolitiets ændrede rolle i forbindelse med politireformen
- En dybere analyse af mulighederne for centralisering af politikredsene administrative opgaver
- Igangsættelse af et langsigtet arbejde omkring ændringer i ledelses- og arbejdskultur i politiet samt en kvantificering og kvalificering af potentialerne herfra<sup>7</sup>
- Eventuel intern kvantificering af potentialet fra mindre initiativer, som blev screenet fra i løbet af BCG's projekt om Understøttelse af Politireformens Implementering<sup>8</sup> samt ikke-kvantificerede initiativer f.s.v.a. Københavns Politi.

<sup>7</sup> I det omfang, det ikke er gennemført af Deloitte/Conmoto i forbindelse med Ledelsesanalysen

<sup>8</sup> For eksempel transport af arrestanter, centralisering af alarmcentralerne, effektivisering af tidsregistrering og afklaring af OPA's rolle. En del af disse tiltag er allerede under intern forberedelse i politiet.

## 4 OVERVEJELSER OMKRING POLITIREFORMENS IMPLEMENTERINGSSTADE

Ifølge Visionsudvalgets rapport var de overordnede formål med gennemførelsen af en politireform blandt andet

- At skabe en klar og éntydig ledelse i politiet og anklagemyndigheden, altså afskaffe den "flerstrengede" ledelse, både imellem Rigspolitiet og kredsene og internt i kredsene
- At skabe fagligt og ressourcemæssigt bæredygtige enheder på kreds niveau til at løfte de politimæssige opgaver decentralt
- At modernisere politiets døgnberedskab for at sikre en hurtigere responstid og dermed større reel tryghed

Med henblik på udmøntning af disse formål trådte lovforslaget om en politireform i kraft pr. 1. januar 2007. Det meste af 2007 blev dog anvendt til at forberede den faktiske implementering i de enkelte kredse. Reformen har således i enkelte tilfælde i skrivende stund ikke været i kraft i mere end omkring halvandet år og i intet tilfælde i to fulde år.

Politireformen indebar, at en række tiltag skulle gennemføres i den enkelte kreds:

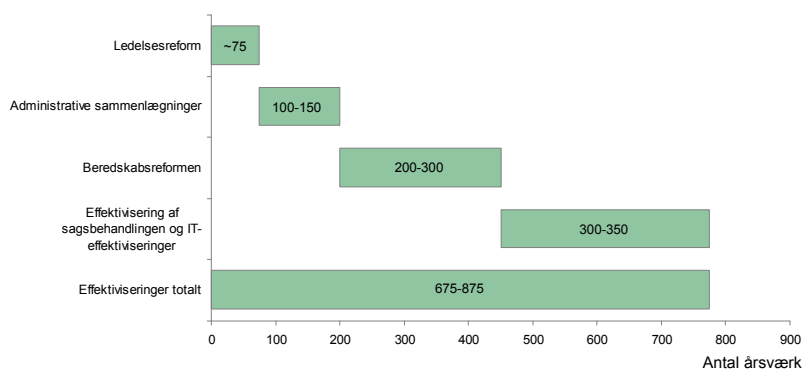
- Kredsen skulle organiseres på baggrund af en sammenlægning af de tidligere kredse efter en "modelpolitikreds"
- Opgaver skulle overflyttes fra Rigspolitiet til kredsene, herunder såvel driftsmæssige som operative opgaver
- En række opgaver skulle flyttes fra politiet til andre myndigheder
- Kredsene skulle understøttes bedre IT-mæssigt
- Kredsens bygningsmasse skulle tilpasses de nye organisatoriske forhold<sup>9</sup>

Som konsekvens af disse tiltag skulle der gradvist frem imod 2011 frigøres ca. 800 årsværk til operativt politiarbejde. Rigspolitiets udmøntning af disse årsværk fremgår af nedenstående figur.

---

<sup>9</sup> Inden for eksisterende rammer

## Estimerede effektiviseringer



Det er BCG's vurdering, at de *organisatoriske* tiltag, som skulle iværksættes i forbindelse med politireformen, er fuldt implementeret i samtlige politikredse og har været det siden starten af 2008. Disse tiltag inkluderer sammenlægningen af vagtcentraler og beredskaber, oprettelsen af centrale efterforskningsenheder og oprettelsen af centrale administrative funktioner i kredsene til blandt andet økonomi- og personaleadministration.

Det er også BCG's vurdering, at de opgaver, som skulle *flyttes fra Rigspolitiet* til kredsene i meget stor udstrækning er blevet flyttet. Det drejer sig særligt om Rigspolitiets Færdsels- og Hundeafdelinger samt en række administrative opgaver inden for særligt det personaleadministrative område. På det sidstnævnte område er der stadig en proces i gang, hvor opgaverne gradvist lægges ud, efterhånden som de nødvendige kompetencer bygges op i de enkelte politikredse. Dermed må en yderligere årsværksreduktion i Rigspolitiet forventes fremadrettet.

Derudover er de opgaver, som i forbindelse med reformen skulle *flyttes fra politiet til andre myndigheder* på nuværende tidspunkt flyttet. Det drejer sig om opgaver inden for motorområdet, pas og kørekort samt visse bevillingsmæssige områder.

Det var endvidere en forudsætning for reformen, at politiets radio- og sagsbehandlingssystemer skulle fornys, at patruljebiler og vagtcentral blev udstyret med et GPS-baseret flådestyringssystem, samt at der blev skabt mulighed for en mobil sagsbehandlingsløsning. Af disse tiltag er kun *flådestyringssystemet* p.t. implementeret.

Den *bygningmæssige tilpasning* udestår endnu i en del kredse.

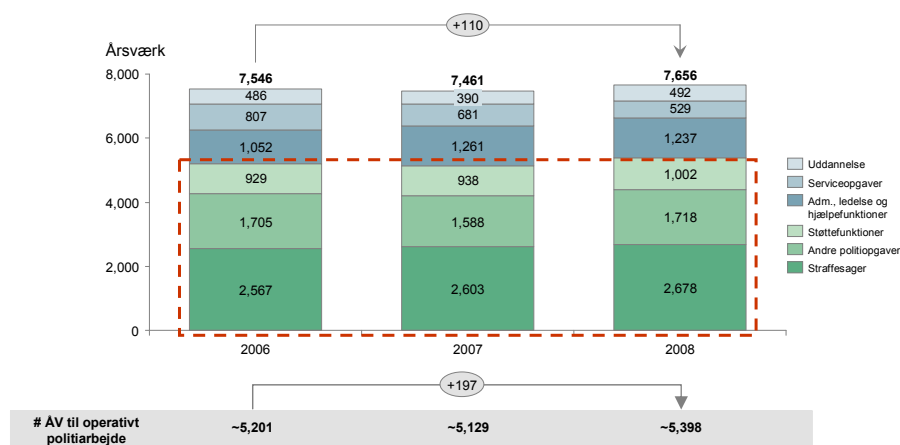
Det er mere vanskeligt at estimere, i hvilken grad forudsætningen om frigørelse af 800 årsværk til operativt politiarbejde er realiseret<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Det var som nævnt forudsætningen, at der skulle frigøres 800 årsværk til politioperativt arbejde frem imod 2011.

Som det fremgik af ovenstående figur, var det forventningen, at 75 årsværk skulle realiseres igennem en reduktion i antal ledere. Efter BCG's oplysninger fra Rigspolitiet har denne reduktion fundet sted. Det er ligeledes efter BCG's vurdering sandsynligt, at beredskabsreformen med en reduktion i antallet af vagtcentraler fra 54 til 12 har medført en vis stordriftsfordel, som må kunne kvantificeres til en reduktion svarende til i hvert fald 100 årsværk alene i vagtcentralerne. Der er således forholdsvis solidt belæg for at konkludere, at der har fundet en frigørelse af 175-200 årsværk sted. Dertil kommer, at det er sandsynligt, at sammenlægningen af politikredsene generelt har medført en stordriftsfordel på administrative opgaver, dvs. ikke rent operationelle opgaver. Effekten af denne stordriftsfordel skjules dog noget af, at politikredsene samtidig har overtaget en del administrative opgaver fra Rigspolitiet, hvorfor den præcise effekt er vanskelig at isolere.

I politiets og anklagemyndighedens flerårsaftale og udmøntningsplan for 2007-2010 er der ikke anført en definition af "operationelt politiarbejde". Rigspolitiet har imidlertid foretaget en klassificering af kontoplanen, og BCG's bedste bud på væksten i "operativ tid" fremgår af nedenstående figur, som er en opsummering af politiets samlede tid i de 10 reformerte, forholdsvis homogene politikredse i 2006, 2007 og 2008 baseret på rigspolitiets klassificering.

## Antal årsværk i de 10 reformerte politikredse



Note: Støttefunktioner inkluderer mødetid, parole, disponering, sagsvisitering samt politiexpedition  
 Kilde: POLTID

"Operativt politiarbejde" opfattes i den forbindelse som det tidsforbrug, der registreres på kontiene "straffesager", "andre politiopgaver" og "støttefunktioner".

Som det fremgår af figuren, lå det samlede tidsforbrug på "operativt politiarbejde" i de 10 kredse i 2008 over niveauet i 2006 svarende til ca. 200 årsværk. Hertil skal dog bemærkes, at den samlede tilgængelige tid ifølge POLTID var højere i 2008 end i 2006 svarende til ca. 110 årsværk. Det virker derfor også på denne baggrund sandsynlig, at reformen i 2008 har bidraget til en forøgelse i den operative polititid svarende til mellem 100-200 årsværk i de 10 kredse.

Det er BCG's vurdering, at man ikke kan forvente, at en realisering af de 800 årsværk til fulde ville skulle kunne måles som en forøgelse på "operative" tidskonti. Dette hænger sammen med et par forhold:

- Tidsforbruget på "ikke-operative konti" ifølge ovennævnte figur svarede til ca. 2200 årsværk i 2008. Det ville være urealistisk at forvente en yderligere reduktion på 600-700 årsværk på disse konti.
- Det er også klart, at en del af de 800 årsværk naturligt har skullet realiseres igennem effektiviseringer og produktivitetsstigninger, og at der således skulle frigøres tid *svarende til* 800 årsværk, ikke nødvendigvis 800 årsværk isoleret set. Dette hænger sammen med, at en del af de "frigjorte" årsværk i f.eks. beredskabet såvel før som efter reformen registrerede tid på operative konti<sup>11</sup>. Effekten består således ikke nødvendigvis i, at der er kommet flere timer på de operative konti, men i at den samme mængde arbejde efter reformen bør kunne løses med færre timer, alternativt at der kan løses en større mængde opgaver med samme mængde timer.

Af disse grunde anbefaler BCG en mere nuanceret fremgangsmåde ved måling af, hvorvidt fremtidige forbedringsforslag er realiseret. Det er således BCG's forslag i højere grad at lægge vægt på produktivitetsfremgang end på forøgelse i medgået tid, altså at fokusere på, hvilke resultater politiet rent faktisk har udrettet med den tilgængelige tid snarere end at fokusere på den medgåede tid i sig selv. Denne fremgangsmåde er anvendt i det følgende, både 5 kapitel omkring kvantificering af en række forbedringstiltag samt kapitel 6 om implementering og måling af implementeringens effekter.

---

<sup>11</sup> Eksempelvis vil en del af de tidligere, mindre kredse have haft en overbemanding - og dermed et vist "spild" - i beredskabet, som skyldtes de tidligere kredses manglende skala. Hvis der f.eks. i to små kredse var behov for 1½ patruljebiler i hver, resulterede dette naturligt i tjenesteudsættelse af to biler i hver kreds, hvor det nu efter reformen er tilstrækkeligt med tre for at opnå samme serviceniveau. Herved er der sket en frigørelse af en patruljebil, som kan have resulteret i enten, at de pågældende nu kan udføre efterforskningsopgaver eller alternativt medvirke til en højere kvalitet i beredskabsproduktet. De "frigjorte" årsværk registrerede dog tid på operative konti både før og efter reformen, og dermed kan effekten ikke aflæses i tidsregistreringerne på disse konti.

## 5 INITIATIVER TIL FRIGØRELSE AF OPERATIONELLE ÅRSVÆRK

I det følgende gennemgås 9 individuelle initiativer, der hver især på forskellig måde bidrager til at frigøre ressourcer til operationelt politiarbejde.

### 5.1 Dimensionering af beredskabet

#### 5.1.1 Baggrund for initiativet

Beredskabets primære rolle er at være disponibel, når der er behov for akut udrykning. I sagens natur er antal, alvorlighed, geografisk placering og tidsmæssig sekvens af akutte hændelser ikke forudsigelig, og det er derfor nødvendigt med en vis "bufferkapacitet" mellem beredskabets bemandingsniveau og den faktiske belastning.

Denne bufferkapacitet bruges til patruljering og løsning af andre politimæssige opgaver, der kan forlades med kort varsel i tilfælde af udrykning, herunder opfølgende arbejde i forbindelse med de sager, udrykning og patruljering har givet anledning til.

Af ressourcemæssige årsager skal beredskabet dimensioneres således, at bufferkapaciteten er mindst mulig samtidig med, at sandsynligheden for ikke at have en patrulje til rådighed i et givent område, når der opstår en akut hændelse, bliver passende lille.

At bemane én patruljebil døgnet rundt 365 dage om året koster ~16 årsværk<sup>12</sup> med de gældende arbejdstidsregler. Dette betyder, at hvis man på landsplan har dimensioneret unøjagtigt svarende til 10 patruljebiler, svarer dette til i alt ~160 årsværk, som man kunne have benyttet til andet politiarbejde. Eftersom konsekvenserne af en fejldimensionering er store, er det naturligt at undersøge den nuværende dimensionering nærmere.

#### 5.1.2 Beskrivelse af initiativet

Det er hypotesen, at beredskabets vagtplanlægning ikke er optimal, og at enkelte kredse har en højere dimensionering end geografien og kriminalitetsbilledet tilsiger. Dette undersøges ved at sammenligne kredsens beredskabsdimensionering efter korrektion for en række faktorer, der er bestemmende for behovet for beredskab. Derudover undersøges overensstemmelsen mellem beredskabets bemanding og hændeshistorik (pr. time over ugen). Desuden beskrives implementeringsudfordringer for bemandingsplanlægning i beredskabet.

#### 5.1.3 Situationen i dag

Dimensioneringen af beredskabet bestemmes i dag af kredsen selv, idet hver kreds råder over en mængde politiresourcer, som man derefter kan vælge at allokere til beredskab, lokalpoliti eller efterforskning. Hver kreds planlægger vagter uafhængig af de øvrige, og i mange tilfælde gøres det ved at udarbejde planer for hver lokalstation, og konsolidere op på kreds niveau.

---

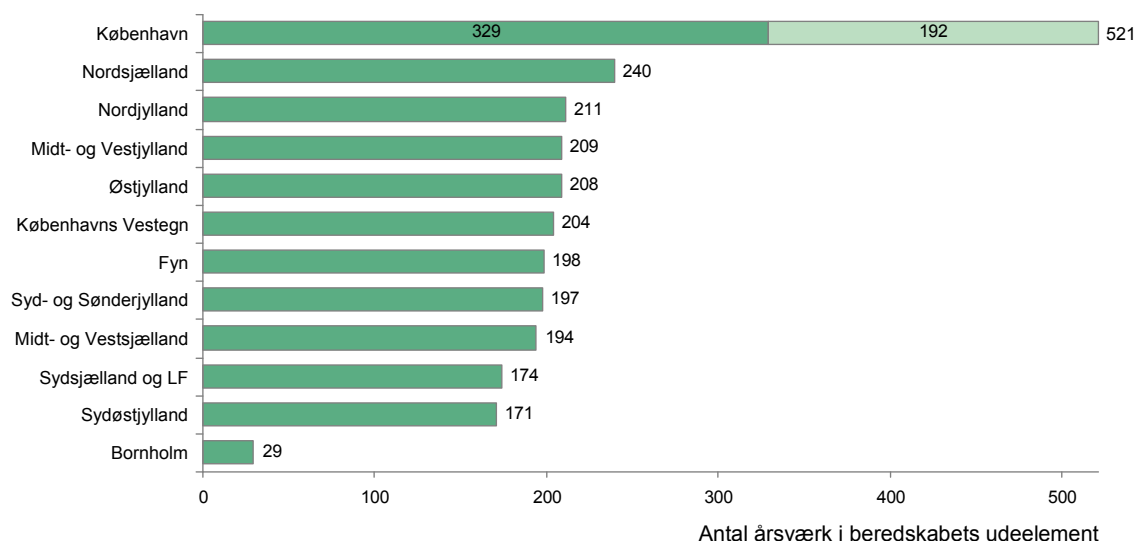
<sup>12</sup> Det er noget omstridt hvor mange årsværk, der er behov for, for at bemane én døgnbemandet patruljevogn. Rigspolitiet oplyser, at dette teoretisk set bør svare til ca. 12-13 årsværk, mens man i kredsene i praksis regner med op til 16 årsværk.

Ved at indhente vagtplanerne for samtlige kredse har vi kortlagt den "normale" eller faste bemanning af beredskabet. Derudover vil der kræves ekstrabemanning, hvis man skal sikre fodboldarrangementer, musikfestivaler og lignende, hvilket derfor ligger uden for den foreliggende analyse.

I de videre analyser vil bemanningstallene for beredskabet inkludere alle udeelementer. Dette inkluderer ordinært beredskab, hundeafdeling, færdselsafdeling og eventuelle sponsorvagter fra andre afdelinger. Det, som ikke inkluderes, er bemanningen i vagtcentralen og andre permanente indeopgaver, som også naturligt tilhører beredskabet.

Det nødvendige antal beredskabsårsværk kan estimeres ud fra antallet af døgnbemandede patruljer, som kredsen har brug for, multipliceret med en faktor på 16 årsværk<sup>13</sup>, for at kunne bemande denne med to politifolk 24 timer i døgnet, 365 dage om året.

Vagtplanene viser deraf følgende antal årsværk, knyttet til udeelementer pr. kreds:



Bemærk: København har ~329 i "almindelig beredskab", men i tillæg 192 som kører i grupper på 6 mand kontinuerlig eller i en Oscar patrulje  
Kilde: Kredsenes vagtplaner, BCG analyse

København og Bornholm afviger væsentligt fra de andre kredse, og vil ikke indgå i de videre analyser – Bornholm fordi kredsen er så lille, og København fordi byen er så stor, og har særlige beredskabs- og sikkerhedsbehov. Byen har blandt andet sin egen beredskabssektion udover beredskabsbemandingen på de tre stationer i København. Beredskabssektionen er til enhver tid disponibel med ca. 18 politimænd, fordelt på tre grupper, samt yderligere tre Oscar-patruljer, som til enhver tid er til rådighed. Totalt set vil København derfor have hvad der svarer til 521 mand, hvor beredskabssektionen udgør 192 mand.

#### 5.1.4 Gennemgang af anvendte korrektionsfaktorer

Beredskabets primære opgave er at kunne agere på akutte hændelser. Dette kræver, at man har en buffer i beredskabet, dvs. tid, der normalt ikke bruges til udrykning, men som kan inddrages af vagtcentralen med meget kort varsel. Derudover vides fra interviews, at mange andre opgaver

<sup>13</sup> Alternativt kunne man beregne dette med Rigspolitiets tal på ca. 13 årsværk.

såsom arrestanttransporter, bevogtningsopgaver, målrettede indsatser og i enkelte tilfælde indbrudssager kan være placeret i beredskabet.

For at kunne sammenligne kredsene på tværs forudsættes, at ingen af kredsene har brugt disse "andre opgaver" som en direkte dimensioneringsparameter for beredskabet. Dette betyder, at disse opgaver dækkes gennem den naturlige buffer, man har i beredskabet, og at ingen kredse systematisk bruger mere tid pr. beredskabsmand på disse "andre opgaver" end andre kredse.

BCG har identificeret tre primære dimensioneringsfaktorer for beredskabet:

1. Uromomentet i befolkningen
2. Kredsens størrelse (km<sup>2</sup>)
3. Storbyeffekt

Dette er en meget simpel dimensioneringsmodel, og man kan argumentere for, at der findes langt flere parametre, man burde justere for. Andre dimensioneringsforslag har benyttet over 50 parametre, og vi er bekendt med en lang række forhold, der har betydning for hvor mange ressourcer, beredskabet ender med at have brugt når året er omme. Når vi kigger på de ordinære opgaver vurderes det imidlertid, at de ovennævnte tre parametre opsummerer og justerer for de væsentligste forskelle mellem kredsene.

#### Uromomentet i befolkningen

Uromomentet i befolkningen udtrykkes som antal hændelser, politiet er rykket ud til. Hermed tages højde for både befolkningens størrelse, og hvor urolig den samlet set er.

#### Kredsens størrelse

Det vil endvidere kræve færre patruljer at dække en kreds, der er geografisk lille end en, der er stor. Der kræves for eksempel længere køretider i Nordjylland end i Københavns Vestegn. Den geografiske spredning af kredsens befolkning kræver også en vis spredning af de til enhver tid tilgængelige patruljer. Kun på denne måde kan man opnå acceptable responstider i alle dele af kredsen.

#### Storbyeffekt

En tredje faktor, der skal justeres for, er hvorvidt man har en storby i kredsen. Dette medfører et ekstra ressourcebehov, fordi visse kriminalitetstyper som fx bandekriminalitet, er væsentligt højere repræsenteret i storbyerne. Der kræves også ekstra ressourcer af sikkerhedsgrunde, da man ofte er nødt til at stille flere patruljer til en hændelse i storbyen, end hvad man behøver udenfor storbyerne.

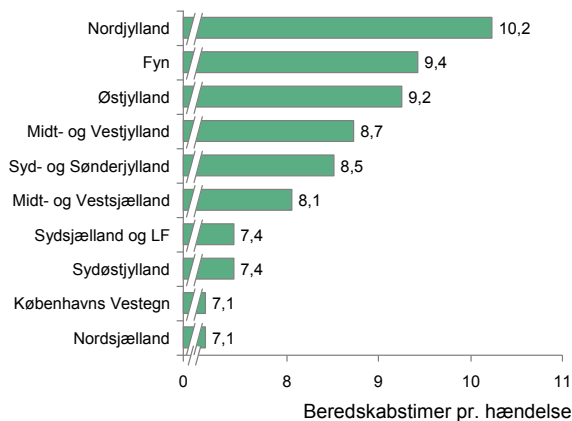
### **5.1.5 Korrigeret dimensioneringsanalyse**

Den første faktor er den nemmeste at korrigerer for, da man blot dividerer bemanningen med antal hændelser, som politiet er rykket ud til (antal patruljer til stedet).

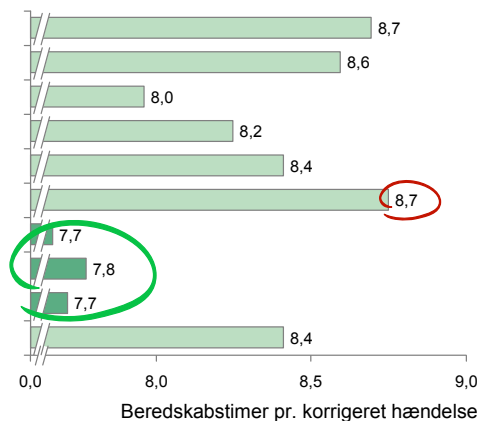
For de to øvrige faktorer vil det kræve mere sofistikerede udregninger at udføre en retvisende korrektion. Hvordan vi har gennemført dette, er beskrevet mere detaljeret i appendiks om benchmarking af beredskabet.

Nedenfor illustreres, hvordan dimensioneringen er på tværs af kredsene, når man kun tager hensyn til antal hændelser, henholdsvis også korrigerer for kredsens størrelse og storbyeffekt.

### Beredskabsbemanning pr. hændelse ...



### ... korrigeret for storby og kredsens størrelse



Kilde: Kredsenes vagtplaner, Rigspolitiet, BCG analyse

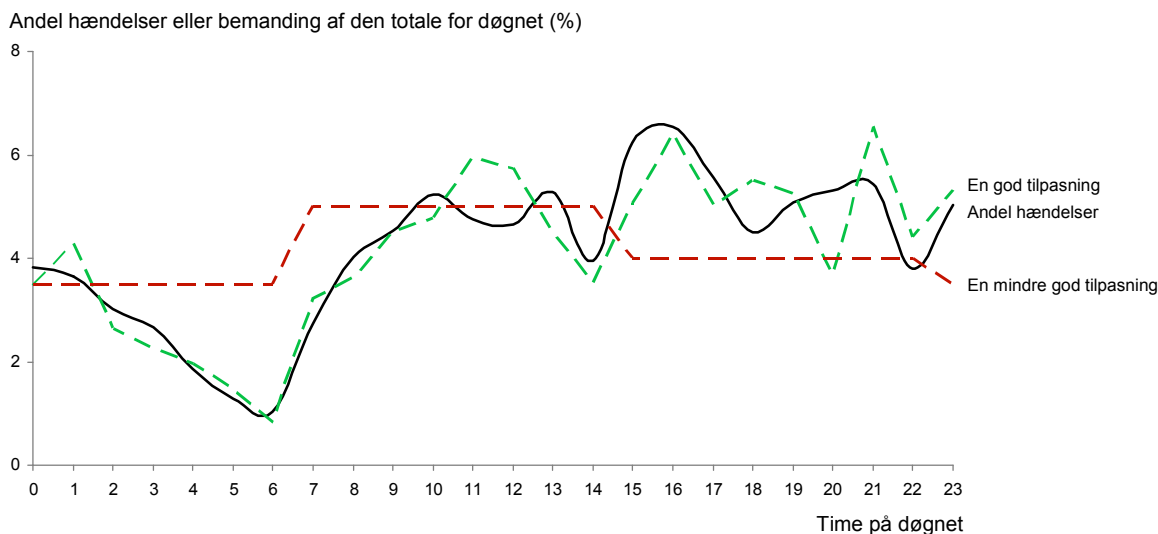
De tre kredse, som ser ud til at bemane beredskabet klart lavest, når man korrigerer for disse faktorer, er Sydsjælland & Lolland-Falster, Københavns Vestegn og Sydøstjylland.

Kredsen med højest bemanning pr. "korrigeret" hændelse er Midt- og Vestsjælland.

#### 5.1.6 Harmonisering mellem vagtplan og belastningsmønster

En anden vigtig parameter er at fastsætte vagtplanen i henhold til det belastningsmønster, som kredsen oplever. Med andre ord; hvis 20 % af udrykningerne sker mellem klokken 16 og 18, bør 20 % af de kørende beredskabstimer også ligge i dette tidsinterval.

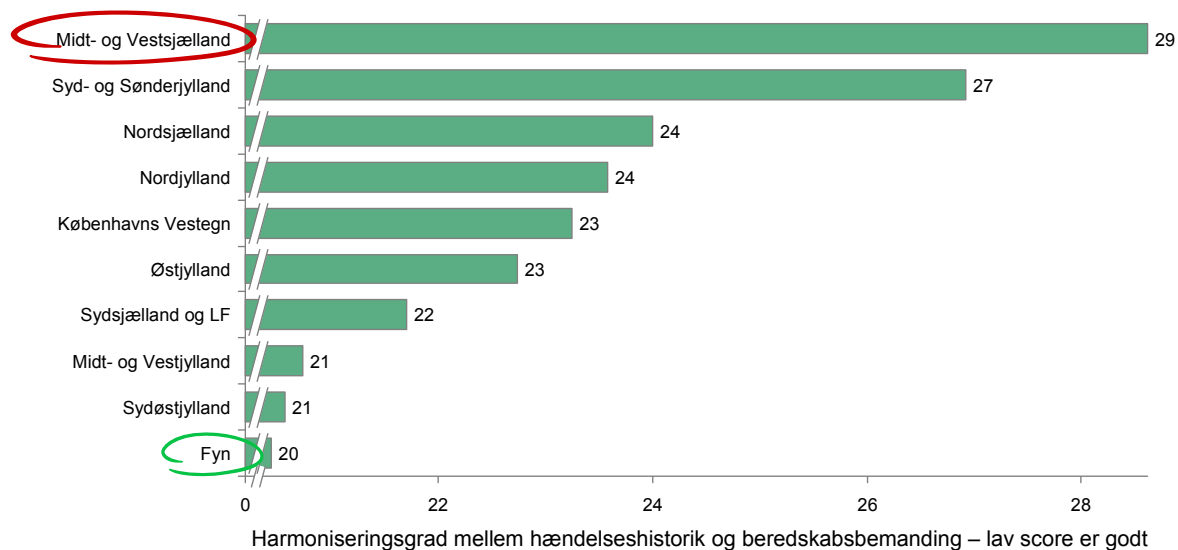
Nedenfor er dette illustreret. Den sorte streg repræsenterer den typiske fordeling af antal beredskabshændelser i løbet af en dag. Den grønne streg repræsenterer en kreds, som har lagt vagterne meget tæt op ad hændeshistorikken, mens den røde streg repræsenterer en kreds, som i mindre grad har tilpasset sig hændeshistorikken.



Ved at analysere hændeshistorikken pr. kreds og holde denne op mod bemandingsplanlægningen, kan man beregne harmoniseringsgraden.

I analysen er dette gjort ved at summere den absolutte afvigelse mellem hændelseslinjen (den sorte ovenfor) mod bemandingslinjen (henholdsvis den røde og grønne). Den røde linje ovenfor vil dermed give en højere sum end den grønne. Jo lavere summen bliver, jo bedre harmoniseringsgrad har man i forhold til belastningen.

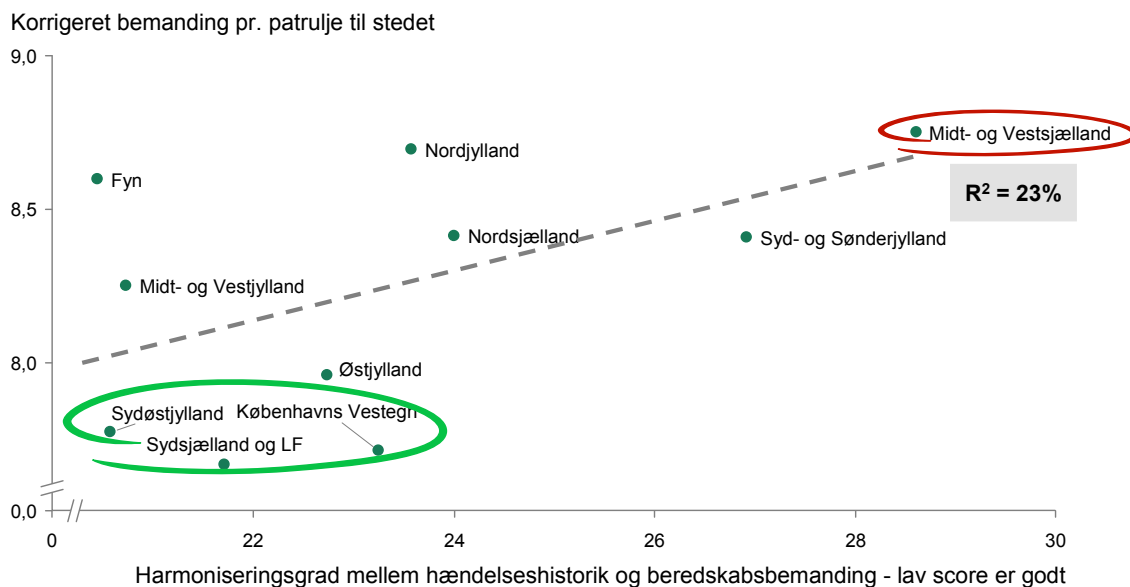
Gennemført i praksis giver det følgende harmoniseringsgrad for de forskellige kredse:



Man ser her, at der er væsentlig forskel i hvilken grad, kredsene har tilpasset sin vagtplan i henhold til hændeshistorikken. Bedste harmoniseringsgrad har Fyn, og dårligste score har Midt- og Vestsjælland.

### 5.1.7 Sammenhæng mellem dimensionering og harmonisering

Ved at plote resultaterne fra dimensioneringsanalysen og harmoniseringsanalysen mod hinanden kan man se, hvorvidt der er sammenhæng mellem de to analyser:



Kilde: Kredsenes vagtplaner, Rigspolitiet, BCG analyse

Analysen viser, at de tre kredse, som blev fremhævet som "lavt bemandet pr. korrigeret hændelse", også har en god harmoniseringscore. Midt- og Vestsjælland, som er "højt bemandet pr. korrigeret hændelse", har også den dårligste harmoniseringscore.

Der ser med andre ord ud til at være en vis sammenhæng mellem bemandingsbehov og harmoniseringsgrad. Dem, der er dygtige til at harmonisere vagtplanerne med hændeshistorikken, ser ud til at behøve færre vagter end dem, der ikke gør dette.

### 5.1.8 Foreslået ændring

Initiativets foreslåede ændringer bygger på, at man reducerer beredskabsbemandingen i de kredse, som ser ud til at have overdimensioneret dette, enten direkte eller indirekte. Direkte ved at reducere antal patruljer på de tidspunkter, hvor hændeshistorikken ikke forsvare en så høj bemanding, og/eller indirekte ved at øge fleksibiliteten mod lokalpolitiet.

### 5.1.9 Reducere beredskabsbemandingen direkte – reel nedbemanding på enkelte tidspunkter

Denne ændring går ud på at fjerne vagter, hvor man er højere bemandet, end hændeshistorikken i sig selv kan forsvare. Dette medfører, at antal nødvendige beredskabsmænd for at dække vagtplanen bliver reduceret, og frigjorte ressourcer kan sættes til andre politiopgaver. Dette forudsætter at den geografiske dækning af hensyn til responstid fortsat kan opretholdes.

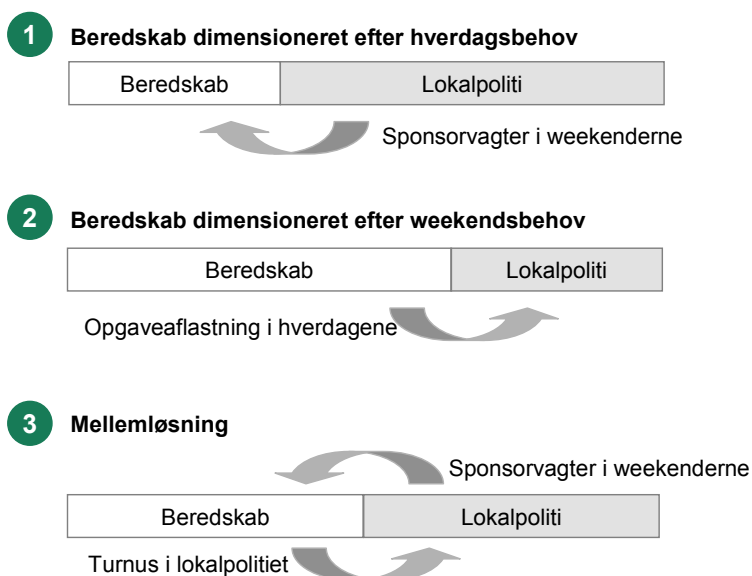
### 5.1.10 Reducere beredskabsbemandingen indirekte – øge fleksibiliteten mod lokalpolitiet

Ved vores besøg i kredsene blev det afdækket, at bemandingsbehovet for at dække vagtplanerne er meget forskelligt på hverdage og i weekenderne.

Alle interviewede kredse tilstræber, at beredskabsmænd kun arbejder hver tredje weekend. Dette gør, at antallet af personer, der skal rokeres med, er højere i weekenden end i hverdagene. Derudover er der et højere patruljebehov i weekenderne, hvilket forstærker effekten yderligere.

Hvis kredsen dimensionerer beredskabet ud fra hverdagsbehovet, underdimensionerer man i forhold til weekendbehovet. Tilsvarende vil en dimensionering ud fra weekendbehovet medføre en overdimensionering i hverdagene.

Den praktiske løsning bliver dermed typisk en af de tre følgende<sup>14</sup>:



Løsning 1 medfører, at man dimensionerer beredskabet efter hverdagsbehovet, og løser weekendproblematikken ved at lokalpolitiet tager såkaldte sponsorvagter i weekenderne. Dette medfører, at lokalpolitiet er ansvarlig for at fylde et vist antal beredskabsvagter hver weekend, og fordeler disse vagter mellem sine medarbejdere.

I udgangspunktet var det denne løsning, man lagde op til gennem politireformen, men der udtrykkes nu stor skepsis mod løsningen. Et af hovedargumenterne er, at lokalpolitiet kun er lidt motiveret for at gennemføre disse vagter, når deres "egen sagsbunke" vokser.

Løsning 2 medfører, at man dimensionerer beredskabet efter weekendbehovet, hvilket gør, at beredskabet er overbemandet i hverdagene. Denne buffer prøver man så at fylde med meningsfyldte opgaver som en aflastning for lokalpolitiet. Dette kan være transporter, formidling

<sup>14</sup> Der findes også andre modeller, hvor politipersonale fra central efterforskning, anklagesøjlen samt den administrative søjle indgår.

af stævninger, enklere afhøringer og lettere sagsbehandling/efterforskning (eksempelvis tyverisager).

Udfordringen med denne løsning er, at beredskabet kun er opgaveansvarlig over for vagtcentralen, og at "ekstraopgaverne" hurtigt får andenprioritet i forhold til det ordinære beredskabsarbejde. Opgavemæssigt er det kun vagtcentralen, som har disponeringsret over beredskabet, og vagtcentralens primære opgave naturligvis en anden end lokalpolitiets.

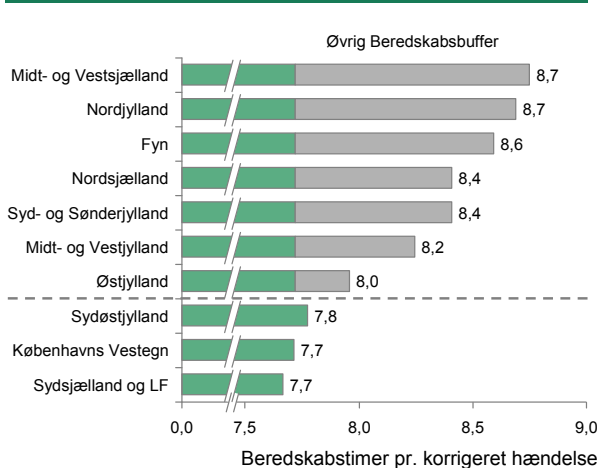
Løsning 3 medfører, at man finder en mellemløsning mellem de to ovenstående løsninger. Forskellen er her, at man har systematiseret vagterne på en sådan måde, at når beredskabet i hverdage stiller til tjeneste i lokalpolitiet, sker dette ved at vedkommende beredskabsbetjente møder direkte til mønstring hos lokalpolitiafdelingen. Han bliver dermed lige så "udisponibel" for vagtcentralen som øvrige lokalpolitibetjente. På den måde sikrer lokalpolitiet, at de får en reel aflastning i hverdage, samt at beredskabsbetjenten får mulighed for at fokusere på de opgaver, han får.

Eftersom beredskabet alligevel ikke er dimensioneret til at klare weekendafviklingen på egen hånd, medfører det også et vist sponsoreringsbehov fra lokalpolitiet i weekenderne, men reduceret i forhold til løsning 1.

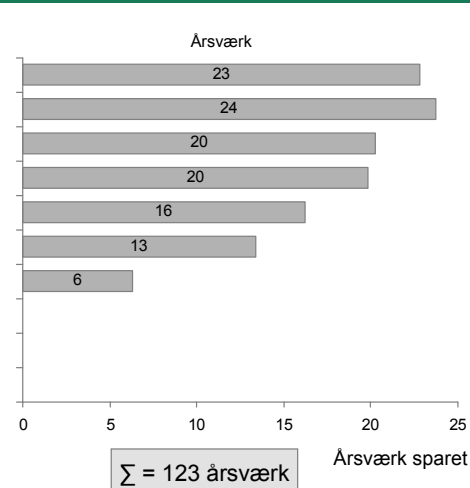
### 5.1.11 Estimeret potentiale

Hvis man tager udgangspunkt i de tre kredse med den tilsyneladende laveste "beredskabsbuffer" og forudsætter, at de øvrige kredse gennem de ovennævnte ændringer enten direkte eller indirekte kan eliminere sin "øvrige beredskabsbuffer", vil der tilsyneladende frigøres patruljer svarende til 123 årsværk i beredskabet<sup>15</sup>.

**Ved en korrigeret bemanning pr. hændelse svarende til gennemsnittet af de tre bedste kredse ...**



**... vil man frigøre 123 årsværk**



Dette er imidlertid ikke nødvendigvis det samme, som at disse fuldstændigt kan frigøres til operationelt arbejde. Den frigørende effekt afhænger af, i hvilket omfang det politiarbejde, de

<sup>15</sup> Bruger man Rigspolitiets tal på, at man kun har behov for 13 årsværk pr. patruljevogn, vil potentialet blive nedjusteret til ca. 100 årsværk (123 \* 13/16).

frigjorte patruljer ville have udført i deres buffertid, vil kunne absorberes af de øvrige patruljer i deres buffertid.

### **5.1.12 Implementeringsudfordringer**

For at kunne realisere dette potentiale, er der primært to udfordringer, som skal løses:

- Ved en nedbemanding må kredsene sørge for reelt at flytte mennesker fra beredskab til andre afdelinger
- Alternativt må man estimere arbejdsbelastningen (i årsværk) af udvalgte opgaver fra lokalpolitiet, og lægge disse over i beredskabet

Det ligger også implicit, at enhver reduktion i beredskabsstørrelsen pr. definition øger risikoen for, at responstiderne bliver højere, samt at sikkerheden bliver lavere. Med sikkerhed menes her den tryghed, der ligger i, at man har tilstrækkelig med ressourcer til at kunne støtte op, hvis en patrulje har behov for assistance fra flere patruljer. I den ovennævnte analyse er der taget udgangspunkt i, at responstidene og sikkerheden i Sydøstjylland, Københavns Vestegn og Sydsjælland & Lolland-Falster er tilfredsstillende, og at samtlige kredse kan opnå tilfredsstillende resultater med tilsvarende beredskabsdimensionering. Risikoen for øgede responstider og nedsat sikkerhed kan også reduceres ved at lave aftaler om bistand fra lokalpolitiet eller nabokredse.

## **5.2 Administrativ understøttelse af beredskabets indetid**

### **5.2.1 Baggrund for initiativet**

Beredskabets primære rolle er at være disponibel, når der er behov for akut udrykning. På grund af uforudsigelighed med hensyn til hvor og hvornår der er behov for udrykning, er det nødvendigt med en vis "bufferkapacitet" mellem beredskabets bemandingsniveau og den faktiske belastning. Denne bufferkapacitet bruges bl.a. til patruljering og opfølgende arbejde i forbindelse med de sager, som udrykning og patruljering har givet anledning til. Den resterende tid fyldes ud med opgaver, der på den ene side aflaster andre dele af politiet, og på den anden side kan forlades med øjeblikks varsel i tilfælde af behov for udrykning.

Nærværende initiativ vedrører mulighederne for at frigøre beredskabet for en del af deres mere administrative "indeopgaver" gennem en bedre administrativ understøttelse.

### **5.2.2 Beskrivelse af initiativet**

Initiativet består i at nedbringe tidsforbruget på beredskabets nuværende administrative og sagsopfølgende opgaver, for herved at frigøre ressourcer til varetagelse af yderligere politiopgaver, eventuelt i form af aflastning af andre dele af politiet. Dette foreslås gjort primært gennem øget administrativ støtte og forenklede rapporter.

### 5.2.3 Situationen i dag

Et af politireformens grundlæggende principper er, at alle oplysninger skal opdateres "ved kilden". Dette indebærer, at beredskabet efter reformen selv skal færdiggøre sagen før overlevering, hvor sagslederen gennem sin kontrolfunktion skal sørge for, at beredskabet er "klædt på" til at kunne udføre disse opgaver.

Uddrag fra "Projektrapport vedrørende organisering af de politimæssige opgaver" (modelpolitikreds) side 14:

Eksempelvis vil det fremover være et helt grundlæggende princip, at alle oplysninger opdateres "ved kilden" – det vil sige, at den første medarbejder, der håndterer sagen, står for grundregistreringen.

På tilsvarende vis vil kvalitetssikringen også være en helt naturlig funktion inden for hvert enkelt trin af det opstillede workflow. Kvalitetssikringen ansues i denne sammenhæng i såvel proaktiv som reaktivt perspektiv.

Den proaktive del ligger i at sikre, at personalet i den enkelte afdeling hele tiden er "klædt på" til at kunne udføre og dokumentere samtlige de opgaver, der kan eller skal løses i afdelingen. Den reaktive del skal sikre, at ingen sager forlader en afdeling eller sektion, uden den er kvalitetskontrolleret.

Efter reformen er der hermed tilført beredskabet en del opgaver, der tidligere blev varetaget af andre, særligt de tidligere sekretariater.

#### 5.2.3.1 Indetidens elementer

Gennem interviews har vi afdækket nedenstående tidsforbrug på en typisk dag i det ordinære beredskab (ekskl. udetid). Med det ordinære beredskab menes ikke hundeaftdeling, færdselsafdeling eller andre specialafdelinger. Andelen af indetid varierer fra kreds til kreds og fra dag til dag, men nedenstående angivelser anses som repræsentative gennemsnit på trods af disse udsving.

Email, ca. 15 minutter

- Opdatere sig om ændringer i sagsproces
- Personalemæssige opdateringer

Briefing og mønstring, 15-30 minutter

- Mønstring; kontrol af, at alle er fremmødt
- Orientering om store hændelser fra døgnrapporten
- Til tider bruges det også som forum for at løfte ideer og erfaringer

Oprette sager i POLSAS, 15-30 minutter

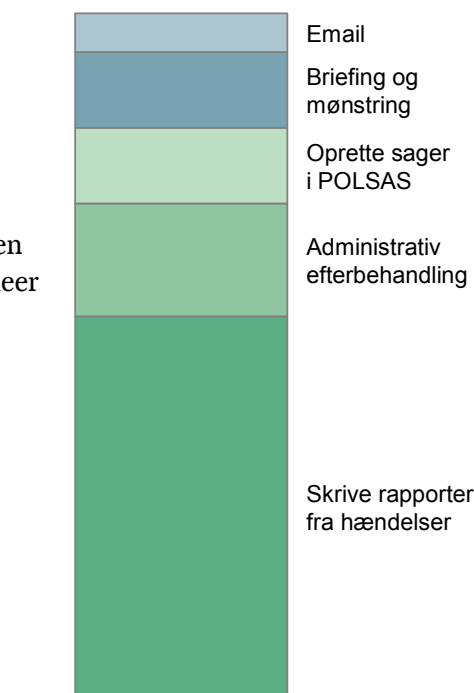
- Grundregistrering

Administrativ efterbehandling, 30-60 minutter

- Kopiering
- Indhentning af erklæringer
- Dannelse af sagskomplekser

Skrive rapporter fra hændelser, 90-150 minutter

- I tråd med gældende formkrav



Specielt to områder virker meget tidskrævende for beredskabet, og er gennem interviews og observationer specielt blevet udpeget som forbedringsområder. Det ene er administrativ efterbehandling af sager, og det andet er rapportskrivning.

#### 5.2.3.1.1 Administrativ efterbehandling af sager

Igennem interviews og observationer har BCG afdækket, at der er en del uhensigtsmæssigheder forbundet med den nuværende ordning, hvor beredskabet principielt selv er ansvarlig for at færdiggøre sagen. Dette er særligt udtalt i selve beredskabet, hos sagslederne samt hos afdelingerne i specielt lokalpolitiet, som ofte modtager sagen til yderligere efterforskning – også selv om efterforskningen reelt er afsluttet.

Det står klart, at rapporter skal skrives af den/dem, der har oplevet den pågældende hændelse, men det virker ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt at det er beredskabet, som også skal indhente erklæringer, rykke for erklæringer, som ikke er kommet, kopiere sagen i tre eksemplarer, danne sagskomplekser<sup>16</sup> samt udføre andet rent administrativt arbejde, som er nødvendigt for sagens færdiggørelse. Dette er der flere argumenter for:

- Sagslederne og de afdelinger, som modtager rapporterne, oplever ofte, at kvaliteten på rapporterne fra beredskabet er mangelfuld, hvilket skaber væsentligt merarbejde. Dette skyldes tilsyneladende en kombination af manglende sammenhængende tid i beredskabet og også i visse tilfælde manglende uddannelse

<sup>16</sup> Hvis en tiltalt person har flere forhold mod sig, skal disse samles, således at vedkommende kun skal møde i retten én gang, og ikke én gang pr. forhold.

- En person, der arbejder koncentreret med en opgave uden afbrydelser, vil alt andet lige kunne opnå en højere effektivitet end en person, der fra tid til anden kaldes ud til udrykning
- Der finder en specialisering sted inden for de forskellige sagstyper, således at den dedikerede medarbejder i højere grad kan udføre disse "på samlebånd". Det er ikke nødvendigvis effektivt, at alle i beredskabet til enhver tid skal holde sig opdateret om gældende procedurer inden for hver enkelt sagstype og de administrative skridt forbundet hermed
- Motivationen for at udføre administrativt arbejde er ofte bedre for en person, der er ansat til netop dette i forhold til en person, der er ansat til egentligt politiarbejde
- At have sager "liggende på skrivebordet" og vente på erklæringer og udtalelser fremstår som dårlig kvalitet, ikke mindst for borgeren, som måske ringer ind og vil opdateres om sagens udvikling. Eftersom beredskabsbetjenten ofte vil have nattevagt, kan det være vanskeligt at få sat borgeren i forbindelse med den, som "sidder på" sagen. Derudover er det pga. beredskabets skiftende opgaver ikke sikkert, at sagen kommer videre, så snart de bestilte erklæringer kommer

#### 5.2.3.1.2 Rapportskrivning og IT

Beredskabet bruger en stor del af tiden på at skrive rapporter. I samtlige interviews, som BCG har udført, anslår beredskabsbetjentene, at de i gennemsnit bruger 1,5–2,5 timer til dette pr. vagt. Generelt synes man, at enkelte typer rapporter kunne have været enklere, men bemærker også langsomme computere og manglende kommunikation mellem de forskellige programmer og databaser, som man benytter sig af.

Som eksempel blev det fremhævet, at man benytter seks forskellige programmer med hver deres password, og at der ikke er oprettet links mellem disse for at forenkle arbejdet:

1. Polsas – Politiets sagsstyringssystem
2. Statens datanet – Oplysninger fra SKAT, toldvæsenet, etc. (eksempelvis indtægt, moms)
3. CPR2 – Viser hvem man bor sammen med, og hvem man er i familie med
4. BevSys – Oversigt over gældende bevillinger og restaurationer
5. Index2 – Ændrer udlændinges identifikationsnummer til et "dansk" CPR-nummer
6. Polnet – Politiets internweb med interne publiceringer, statistik, telefonnumre til politiet etc.

Dog er det sjældent, at man bruger alle seks programmer samtidigt.

Problemstillingen indgår i forbindelse med det igangværende arbejde med udviklingen af et nyt sagsbehandlingssystem til politiet.

## 5.2.4 Foreslået ændring

Der foreslås tre ændringer i forhold til den nuværende model:

- Øget administrativ støtte til beredskabet
- Forenklede rapporter
- IT-forbedring på kort sigt

### 5.2.4.1 Øget administrativ støtte

Gennem en række interviews har vi fået belyst behovet for administrativ støtte for beredskabets sagsgang. Det foreslås derfor at indføre et "minisekretariat", rettet mod færdiggørelse/klargøring af sager på vegne af beredskabet, dvs. ikke assistance til efterforskning, ej heller til rapportskrivning.

Nedenfor er skitseret et repræsentativt sagsforløb med og uden et minisekretariat. Som det fremgår, er forslaget, at sagslederens kvalitetskontrol skal ligge inden den administrative efterbehandling – af hensyn til at sikre, at kvaliteten af rapporter m.v., som tilgår minisekretariatet, har en tilstrækkelig kvalitet.

## Sagsflow med og uden 'minisekretariat'

### Dagens sagsflow



### Sagsflow med minisekretariat



■ = Beredskabet □ = Minisekretariat □ = Sagsleder

Der forventes klare fordele ved en indførelse af et minisekretariat:

- Man får samlet sagerne, og det bliver nemmere at holde styr dem. Dette gælder både hvor de fysisk ligger, hvem der har ansvaret for videre skridt, samt bedre oversigt over hvor mange sager, der ligger til behandling
- Man sikrer i højere grad en ensartet behandling af alle sager i forhold til, hvis hver beredskabsbetjent skal gøre dette selv
- Motivationen for at udføre administrativt arbejde er højere for medarbejdere, der er ansat til det i forhold til medarbejdere, der er ansat til at udføre operationelt politiarbejde. Dette udmønter sig ofte i at administrativt personale opfattes som mere grundige og effektive

- Minisekretariatet vil være mere tidseffektivt, fordi medarbejderne her er bedre kendt med de nødvendige administrative processer, samt at de kan behandle sagerne "på samleband"
- Det bliver nemmere at oplyse om sagens status ved henvendelser fra borgere eller andre

I Københavns og Midt- og Vestjyllands Politi har man beholdt et sekretariat også efter gennemførelse af politireformen<sup>17</sup>. Flere kredse som Østjylland og Sydøstjylland er også allerede begyndt at indføre denne type støtte. I Norge har man også tilsvarende funktion, og man anser denne som yderst nødvendig. Navnet på disse enheder varierer lidt, ligesom de konkrete opgaver, som er henlagt dertil; vi har hørt dem benævnt som minisekretariat, back-office, politisekretariat og koordineringskontor.

Nærværende forslag er ikke en tilbagevenden til det gamle fællessekretariat. Tidligere havde sekretariatet langt flere opgaver, end hvad minisekretariatet bør udføre. Dette indebærer for eksempel vidneindkaldelser, henvendelser fra fogedretten, henvendelser fra udlandet og indtastning af tilkendegivelser i POLSAS. Sekretariatet var også langt stærkere bemandet end man ser i dag. Desuden kan minisekretariatet begrænses til kun at behandle de sagskategorier, hvor det vurderes mest hensigtsmæssigt.

#### 5.2.4.2 Forenkede rapporter

Store dele af beredskabets tid går i dag til rapportskrivning. Gennem interviews og observationer er afdækket to måder at forbedre/effektivisere denne tid på:

- Øget brug af skabeloner
- Forenkede rapporteringsrutiner/krav

Skabeloner kan indføres i større grad:

- Eksempelvis kan man i færdselssager identificere forskellige forhold ved en enkel afkrydsning, i stedet for at skrive fritekst. Dette kunne gælde vejrforhold, biltyper, vejtyper, krydstyper, antal parter, type parter osv.
- Endvidere kunne systemet forhåndsskrive dato, tidspunkt, hvem man kørte med samt patruljevogn i rapporterne, da man allerede har denne information i systemet
- I butikstyverisager, hvor en tyv har stjålet i flere butikker, burde man kunne skrive flere butikker i samme rapport, og ikke være nødt til at lave en ny rapport for hver enkelt berørt butik

Rapportkravene bør overvejes forenklet:

- Butikstyverisager kunne forenkles gennem fuldstændige skemaer, hvor enten butiksvagt eller -personale indfører al nødvendig information inden politiet ankommer. Dette medfører, at man ikke behøver at indhente forklaringer fra sikkerhedsvagter mv., men kan få disse skriftligt med det samme
- Spiritus-/narkokørsel kan gøres lige så enkelt som bødeskemaerne, da det er de fysiske beviser, som er vigtigst i disse sager. I dag kræves der en mere fyldestgørende rapport til trods for, at man oplever, at dommeren kun ser på blodprøven, og fastsætter afgørelsen på denne

---

<sup>17</sup> Hertil kommer, at Københavns Vestegns har et politisekretariat organiseret i Anklagesøjlen. I forbindelse med høringsrunden i politikredsen har Københavns Vestegns Politi dog gjort opmærksom på, at dette sekretariat ikke udfører opgaver svarende til de tidligere sekretariater. I samme høringsrunde har Syd- og Sønderjyllands Politi gjort opmærksom på at have en administrativ støttefunktion, hvilket ikke fremgik under BCG's besøg i og interviews med kredsen.

- Øget brug af foto som tilstrækkelig gerningsstedsbeskrivelse. I mange tilfælde må man skriftligt beskrive gerningsstedet, hvilket kan være både tidkrævende og uhensigtsmæssigt i forhold til at kunne vedlægge foto

Der skal således etableres effektive arbejdsgange i beredskabet, hvor unødvendig sagsbehandling undgås. Samtidig skal det sikres, at sagerne indeholder de oplysninger, som anklagemyndigheden har brug for til sagernes retslige behandling.

#### 5.2.4.3 IT-forbedringer

I næsten alt arbejde, som beredskabet udfører i sin indetid, anvendes PC. I interviews har medarbejdere fra beredskabet fremhævet, at der kan frigøres indetid ved at opgradere systemerne og optimere processerne, både for opstart og mellem programmerne. Dette kræver, at der i forbindelse med fremtidige anskaffelser af hardware og software overvejes at fokusere på følgende tiltag:

- Reduktion af opstartstiden: En beredskabsmand skal sædvanligvis opstarte computeren flere gange pr. dag, da han pludselig kan blive kaldt ud på udrykninger, og derfor må starte op igen, når han kommer tilbage. Opstartstiden kan generelt forbedres på to måder; enten ved at indkøbe en hurtigere computer, eller ved at forenkle de log-in-procedurer, som computeren skal gennemgå ved opstart. Dette kan fx være at skifte operativsystem eller at skifte til dataprogrammer, som kræver mindre af computeren. Ved indførelse af minisekretariater vil en del af denne effekt imidlertid forsvinde, da sekretariatsmedarbejderne vil kunne holde mange programmer og systemer åbne i længere tid ad gangen
- Datasystemerne bør "tale sammen" i højere grad, end de gør i dag, hvor man skal håndtere information fra mange registre. I dag må man ved indhentning af fx indtægtsoplysninger logge sig ind på Statens datanet, hente information derfra, og derefter skrive denne ind i POLSAS. En enklere grænseflade, som går på tværs af programmerne, ville være mere effektiv

Da effektiviseringspotentialet fra de her nævnte IT-forbedringer har betydeligt overlap med effektiviseringspotentialet fra den generelle administrative understøttelse, og da politiet allerede arbejder med udviklingen af et nyt sagsbehandlingssystem, vil der ikke blive beregnet besparingspotentiale eller omkostningsestimater for de her nævnte IT-forbedringer.

#### 5.2.4.4 Anvendelse af frigjort tid

Den tid, som kan frigøres ved dette tiltag, kan fx bruges til at højne kvaliteten af de sager, der sendes videre i systemet. Dette vil desuden spare tid for de efterforskere, der overtager sagen i lokalpolitiet eller efterforskningsafdelingerne.

Tiden kan også bruges til forebyggende arbejde, til at øge antallet af initiativsager, eller anvendes som konkret aflastning for lokalpolitiet – enten i form af konkrete arbejdsopgaver, eller alternativt ved at minimere behovet for sponsorvagter derfra. Dette kan fx gælde afhøringer i enklere sager, efterforskning af tyverisager eller forkyndelser. I nogle kredse bruges beredskabet også til opgaver, der ikke altid kan forlades med kort varsel, såsom transport af arrestanter og mentalt forstyrrede patienter.

Det er vigtigt at præcisere, at den frigjorte tid i dette initiativ ikke bør medføre en nedbemanding af beredskabet. Dette skyldes, at beredskabet bl.a. dimensioneres efter hvor mange patruljer, det sikkerhedsmæssigt er forsvarligt at have tilgængelig på de forskellige tidspunkter af døgnet og ugen. Selv om man reducerer den "ikke-akutte" arbejdsbelastning på beredskabet, vil der fortsat være behov for at have det samme antal patruljer tilgængelig for akutte udrykninger som før. Det, vi prøver at påpege med initiativet er blot, at beredskabets "øvrige" tid i højere grad burde kunne benyttes til operationelt politiarbejde end til at løse administrative indeopgaver.

## 5.2.5 Estimeret potentiale

Initiativets potentiale beregnes på basis af, hvor stor tidsbesparelse man kan opnå pr. beredskabsvagt, og multipliceres med antal relevante beredskabsvagter pr. år. Dele af initiativet vil kun gælde det ordinære beredskab, mens andre dele vil berøre hele beredskabet. Med det ordinære beredskab menes ikke hundefdeling, færdselsafdeling eller andre specialafdelinger. Det ordinære beredskab udgør ca. 75 % af det totale beredskab målt i antal vagter.

### 5.2.5.1 Beregningsforudsætninger for minisekretariat

For minisekretariatinitiativet består beregningen af to dele. Først beregnes en bruttofrigørelse af politiårsværk, som kun fokuserer på den tid, beredskabet bliver frigjort for. Derefter beregnes hvor mange årsværk, som skal ansættes i minisekretariaterne, for at frigøre tiden fra beredskabet.

#### 5.2.5.1.1 Frigørelse af politiårsværk (bruttofrigørelse)

Tre kredse allerede har administrativ støtte til sit beredskab, nemlig Københavns og Midt- og Vestjyllands Politi<sup>18</sup>.

Effektiviseringspotentialet vil derfor blive beregnet separat for de 8 kredse, som i dag *ikke* har administrativ støtte til sit beredskab, og de to kredse (København og Midt- og Vestjylland), som i dag gør dette med *politiresourcer*.

#### 5.2.5.1.2 Frigørelse i kredsene, som i dag opererer uden administrativ støtte til beredskabet

Der er følgende forudsætninger for beregningen af potentialet:

- Hver beredskabsvagt bruger i dag 30-60 minutter på administrativ efterbehandling af sager. Af disse kan 30-45 minutter overtages af minisekretariatet, afhængig af hvilke sagstyper, man vælger at gøre minisekretariatet gældende for
- Summerer man alle beredskabsvagter i de 8 kredse, som i dag ikke ser ud til at have administrativ støtte til beredskabet, svarer dette til 4.183 8-timers vagter pr. uge
- Bruttobesparelse =  $4.183 * 30-45 \text{ minutter} / 1.440 \text{ timer pr. årsværk} = 73 - 109 \text{ \AA V}$

#### 5.2.5.1.3 Frigørelse i kredsene, som i dag har bemanded sit minisekretariat med politiresourcer

---

<sup>18</sup> Som nævnt i note 16 ovenfor har høringsvar fra Syd- og Sønderjyllands samt Københavns Vestegns Politi skabt usikkerhed om, hvorvidt de to kredse allerede i 2008 havde administrativ støtte til beredskabet. Beregningerne tager udgangspunkt i, at dette var tilfældet ét af stederne.

I København har man opdelt beredskabet i grupper på 50-60 mand. Hver af disse grupper har sit eget sekretariat, ca. tre mand, som aflaster dem med det administrative arbejde. Dette er hovedsagelig politiuddannede ressourcer, som man i stedet kunne have brugt i operativt politiarbejde frem for administrationsstillinger. Afhængigt af hvor operationelle sekretariatsmedarbejderne er, skulle dette muligvis gøres ved, at sekretariatsmedarbejderne (politi) overføres til efterforskning eller lokalpoliti, hvorved operationelt indstillede lokalpolitifolk kunne frigøres.

I interview med Københavns ledelse blev det udtrykt, at man ønskede en erstatning af politiressourcerne med administrative medarbejdere. Der forudsættes derfor følgende:

- Beredskabet i København består af totalt 521 mand
- Dette svarer til ca. ni beredskabsgrupper på 58 mand
- Hver gruppe har i dag tre politimænd i sekretariatet
- Samlet kan der herved frigøres 27 politiårsværk i København

Forudsætter man tilsvarende beregning for Midt- og Vestjylland, får man:

- Beredskabet i Midt- og Vestjylland består af totalt 209 mand
- Med ét administrativt årsværk pr. 20 mand svarer dette til ca. 10 politiårsværk, som er knyttet til sekretariatet

Samlet kan der herved frigøres 37 politiårsværk ved at ansætte administrative medarbejdere i stedet for politiårsværk.

#### 5.2.5.1.4 Nødvendige administrative årsværk til minisekretariatet

Etablering af minisekretariater vil kræve administrative ressourcer, og det vil være en fordel, hvis disse tidligere har arbejdet inden for politiet, og dermed kender procedurer og dataprogrammer fra før.

Hvad angår antal nødvendige ressourcer, vil der igen blive udregnet to separate mængder; en for København, og en for øvrige kredse.

#### **Nødvendige administrative ressourcer i de otte kredse uden minisekretariat**

Forudsætningerne for bemanning af minisekretariatet hviler på en forventning om, at et minisekretariat kan udføre det tilsvarende stykke arbejde 2-3 gange så hurtigt som beredskabets bemanning. Dette begrundes med, at disse kan arbejde på "samlebånd", have fuldt fokus på opgaven (da de ikke vil blive afbrudt af akutte udrykninger), de er generelt hurtigere med PC og har systemerne åbne hele tiden. Dog vil de kun være så meget hurtige noget af tiden, fx vil det ikke gælde i frokostpausen og andre nødvendige ophold. Den videre beregning baseres på, at administrative medarbejdere i gennemsnit er dobbelt så hurtige som politimedarbejdere til de aktuelle arbejdsopgaver.

Behovet for ansættelser i minisekretariatet er baseret på de ovenstående scenarier:

- $(45 \text{ minutter}/2) * 4.183 \text{ vagter om ugen} * 52 \text{ uger}/1.440 \text{ timer pr. årsværk} = 55 \text{ årsværk}$
- $(30 \text{ minutter}/2) * 4.183 \text{ vagter om ugen} * 52 \text{ uger}/1.440 \text{ timer pr. årsværk} = 37 \text{ årsværk}$

Behovet for administrative medarbejdere repræsenterer dermed 37-55 årsværk. En konservativ forudsætning er, at 30 minutter kan overtages af administrativt personale. Dette betyder, at der skal bruges 37 administrative årsværk.

## Nødvendige administrative ressourcer i kredse med minisekretariat, bemanded med politiressourcer

I København og Midt- og Vestjylland består initiativet i at erstatte de nuværende politiuddannede sekretariatsmedarbejdere med et administrativt sekretariat. Disse medarbejdere erstattes én til én.

Dette medfører, at det vil være nødvendigt med 37 administrative årsværk til at erstatte 37 politiårsværk. Et administrativt årsværk koster i gennemsnit 81 % af et politiårsværk.

### 5.2.5.2 Beregningsforudsætninger for forenklet rapportskrivning

Hver almindelig beredskabsmand benytter i dag ca. 1,5-2,5 timer pr. vagt til rapportskrivning. Ved at øge brugen af skabeloner i rapporterne samt forenkle rapportkravene for enkelte rapporttyper estimerer vi, at man vil aflaste en typisk vagt med 10 minutter pr. vagt. Dette fremkommer af estimat fra interviews i besøgte kredse samt egne observationer.

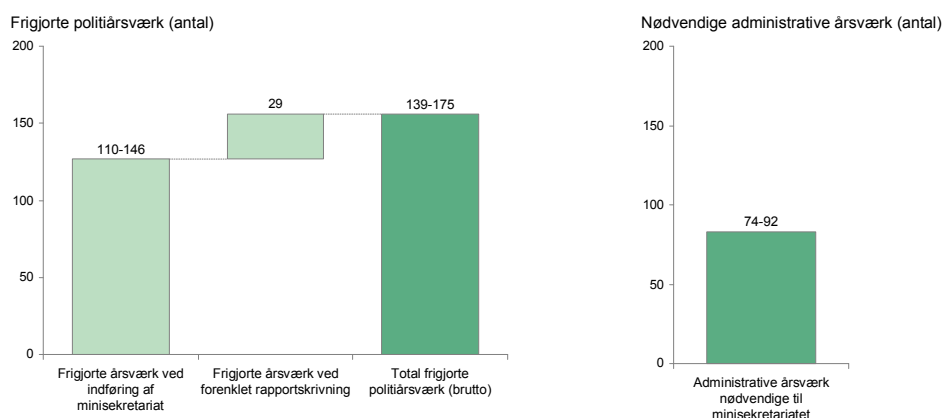
Det forudsættes, at dette vil gælde alle kredse, og multipliceres derfor med 75 %<sup>19</sup> af alle 8-timers vagter pr. uge i alle kredse.

10 minutter \* 6.700 vagter pr. uge \* 75 % almindeligt beredskab \* 52 uger/1.440 timer pr. ÅV = 29 ÅV.

### 5.2.5.3 Totalt besparelspotentiale

Man kan dermed opsummere initiativernes tidsbesparelse på følgende måde:

## Frigørelse og anvendelse af årsværk



<sup>19</sup> På grund af forskel mellem ordinært og ekstraordinært beredskab.

Totalt vil initiativet frigøre 139–175 politiårsværk, forudsat at der ansættes 74–92 administrative årsværk i minisekretariatet. Ved summering med potentialer for andre initiativer (i sammenfatningen) er anvendt gennemsnitstal, henholdsvis 157 og 83 årsværk.

### 5.2.6 Implementeringsforudsætninger

For at kunne realisere dette potentiale, er der to primære forudsætninger:

- Der skal findes det nødvendige antal administrative årsværk til at bemande minisekretariatet, da det ellers vil være umuligt at frigøre politiårsværk som beskrevet. I forbindelse med andre initiativer, foreslået i denne rapport<sup>20</sup>, kan administrative medarbejdere frigøres andre steder i politikredsene. Såfremt disse medarbejders kompetencer kan tilpasses opgaverne i minisekretariatet, vil disse sandsynligvis kunne medvirke til frigørelse af politiårsværk på den her foreslåede måde
- Den frigjorte tid i beredskabet skal omsættes til andet operativt politiarbejde, eftersom et minisekretariat ikke vil give grundlag for at nedbemande beredskabet. Hvis den frigjorte tid ikke bruges til at løse andre operationelle politiopgaver, vil der i princippet være tale om ressourcespild

At realisere effekten af dette initiativ vil dermed sandsynligvis være lettere at gennemføre, hvor man overgår til en stationsmodel, jf. kapitel 6.6. Dette skyldes, at alle betjentene da principielt har både lokalpolitiopgaver og beredskabsopgaver, og dermed umiddelbart kan bruge mere tid på sine Optimering af bødeforelæggelsesprocessen

## 5.3 Optimering af bødeforelæggelsesproceduren

### 5.3.1 Baggrund for initiativet

Hvert år udskriver politiet ca. 300.000 simple bødetilkendegivelser<sup>21</sup>. Dette udgør en væsentlig del af straffesagerne i Danmark pr. år, og er derfor interessant at undersøge nærmere.

Vores hypotese er, at man gennem en effektivisering af arbejdsprocesserne i forbindelse med bødeforlæggelse kan frigøre dele af politiets udetid.

### 5.3.2 Situationen i dag

#### 5.3.2.1 Nuværende proces

Gennem interviews har vi afdækket følgende tidsforbrug på en typisk bøde (strakstilkendegivelse):

---

<sup>20</sup> Servicecentre, effektivisering af administrative processer og centralisering.

<sup>21</sup> Antallet 300.000 bødetilkendegivelser pr. år er hentet fra rationaleberegningen i "Analyse og overordnet specifikation af en ny mobil sagsbehandlingsløsning" af IT og Tele, december 2008.

	Patruljen opdager og skriver bøden	Sagsleder kontrollerer bøden	Bøden registreres i POLSAS	Indfordringsafd. sender bødeforlæg	Indfordringsafd. tjekker betaling
Beskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol</li> <li>• Sigtelse/udlev. af original blank.</li> <li>• Kopi afleveres sagsleder/vagthavende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetskontrol</li> <li>• Afleveres til ekspeditionen/omstillingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrering i POLSAS</li> <li>• Sagsplacering til indfordring</li> <li>• Sagen afleveres til indfordring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetskontrol</li> <li>• Sagen markeres "klar til print"</li> <li>• Giroblanket oprettes og brevet sendes ud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollerer at beløb er indbetalt</li> <li>• Sender ubetalte bøder til rykning/retten</li> </ul>

Som illustreret er der specielt tre elementer, som tager tid; at udskrive tilkendegivelsen til borgeren, at registrere den i POLSAS og sende bødeforlæg ud, jf. de følgende tre afsnit.

#### 5.3.2.1.1 Udskrivelse af bøden

Med udskrivelse af bøden menes den tid det tager, fra man har stoppet bilen for at tildele ham bøden, og til det tidspunkt, han kører videre med den tildelte bøde.

Processen består i de fleste tilfælde af fire trin:

1. Politibetjenten gør bilen bekendt med hvilken overtrædelse, han er mistænkt for
2. Bilisten identificerer sig med kørekort
3. Politibetjenten udfylder blanketten (illustreret i bilag 4.3.6.1) og fastsætter bødestørrelsen
4. Bilisten modtager en kopi af blanketten

En BCG-konsulent var til stede under en målrettet færdselskontrol i Københavns Vestegns politikreds, og undersøgte ved hjælp af stopur hvor lang tid, man brugte. Gennemsnitligt tog det tre minutter, fra bilen blev vinket ind til siden, til den kørte videre med den tildelte bøde.

#### 5.3.2.1.2 Indtastning af bøden i POLSAS

Med indtastning af bøden i POLSAS menes den tid, der går med at få bøden fra papirblanketten ind i sagssystemet.

Processen består af tre trin:

1. Tilkendegivelserne kontrolleres visuelt for at tjekke, at al information er med på blanketten
2. Tilkendegivelsen oprettes som sag i POLSAS, og al information skrives ind i POLSAS
3. Sagen sendes elektronisk og fysisk til indkrævningskontoret

#### 5.3.2.1.3 Udsendelse af girokortet/bødeforlægget

Indfordringsafdelingen modtager den fysiske blanket, og afkrydser derefter denne elektronisk i en plukliste på computeren. Ofte kontrollerer man også, at bødestørrelsen er rigtigt fastsat, og at al information er indtastet korrekt.

Girokortet udskrives så automatisk, mens den fysiske blanket arkiveres som bevismateriale.

### 5.3.2.2 Tidligere initiativer

Rigspolitiet har gennem IT & Tele-afdelingen i december 2008 undersøgt mulighederne for en teknisk mobil løsning, som vil effektivisere processen. Dette er beskrevet i rapporten "Analyse og overordnet specifikation af en ny mobil sagsbehandlingsløsning". Dette initiativ indgik i KMPG's analyse under navnet "mobil bødeblok", og der blev i den forbindelse estimeret et betydeligt potentiale herfra. Det primære formål med en sådan løsning vil være at forhindre unødigt dobbeltarbejde, ved at sagen bogføres direkte i Politiets sagsstyringssystem, idet den oprettes på stedet. Man forventer også, at politibetjentens udskrivelse af tilkendegivelsen vil gå hurtigere elektronisk. Politiet har samlet vurderet, at der på nuværende tidspunkt ikke er en positiv business case for en mobil bødeblok.

### 5.3.3 Foreslået ændring

I det følgende illustreres den norske bødeproces, der ligesom i Danmark sker gennem en skriftlig bødeblanket. Processen fremstår alligevel som mere tidseffektiv end den danske, specielt for efterarbejdet af bøden, og danner derfor grundlaget for ændringsforslaget.

#### 5.3.3.1 Udskrivelse af bøden

Med udskrivelse af bøden menes den tid det tager, fra man har stoppet bilisten for at tildele bøden, til det tidspunkt, hvor han kører videre med den tildelte bøde.

Processen består typisk af fire trin:

1. Politibetjenten gør bilisten bekendt med hvilken overtrædelse, han er mistænkt for, og hvad bødesatsen vil blive for forseelsen (bødestørrelserne er forhåndsfastsat som illustreret i bilag, afsnit 4.3.6.4)
2. Bilisten identificerer sig derefter med kørekort, og får betænkningstid på, om han vil godtage bødeforlægget
3. Politibetjenten udfylder blanketten, illustreret i bilag 4.3.6.2, samt beløbet og betalingsfristen på girokortet, illustreret i bilag 4.3.6.3
4. Bilisten modtager en kopi af blanketten og girokortet, og accepterer bøden med en signatur

Udskrivelsesprocessen adskiller sig hovedsagelig fra den danske ved, at borgeren får girokortet på stedet.

En BCG-konsulent var til stede under en målrettet færdselskontrol i Norge, og undersøgte ved hjælp af stopur hvor lang tid, man brugte. Gennemsnitligt tog det tre minutter fra bilen blev vinket ind til siden, til den kørte videre med den tildelte bøde.

#### 5.3.3.2 Overførelse af bøden til datasystemet

Med overførelse af bøden til datasystemet menes den tid, der går med at få bøden fra papir og over i det elektroniske sagssystem.

Processen består af tre trin:

1. Det forenklede forlæg kontrolleres visuelt for at tjekke, at alle felter er udfyldt, og at kvaliteten af håndskriften er god nok til, at computeren kan tyde den

2. Forlægget indscannes derefter elektronisk gennem en helautomatisk proces. Der bliver her lavet et billede af forlægget, som et softwareprogram derefter tolker. Der gennemføres samtidig en række automatiske kontrolberegninger af informationen, som er tastet ind (fx: Er personnummeret gyldigt? Er datoen rimelig, eller er den eksempelvis "langt ude i fremtiden"? Er bødestørrelsen/fængselsstraffen i overensstemmelse med forseelsens alvorlighed?)
3. Hvis der opdages nogen form for fejl, eller computeren ikke kan tolke alle oplysninger fra det scannede billede, kommer disse frem på skærmen for korrektion

Det initiale kontroltjek (trin 1) tager i snit 10-20 sekunder pr. bøde. Det korrigerende trin (trin 3) gælder ikke alle bøderne, men tager i snit 30-40 sekunder pr. bøde, når man fordeler tiden ud på alle bøder.

### 5.3.4 Estimeret potentiale

Opsummeret ser vi, at:

- Udskrivelsen af bøderne tager 3 minutter i Norge versus 3 i Danmark
- Indførelsen af bøderne tager 1 minut i Norge versus 5 i Danmark
- Udsendelsen af girokort tager 0 minutter i Norge versus 3 i Danmark

Den norske proces fremstår dermed som 7 minutter hurtigere end i Danmark.

Tidsbesparelse – indførelse af bøderne:  $4 \text{ min} * 300.000 \text{ bøder pr. år} / 1.440 \text{ timer pr. ÅV} = 14 \text{ ÅV}$   
 Tidsbesparelse – udsendelse af girokort:  $3 \text{ min} * 300.000 \text{ bøder pr. år} / 1.440 \text{ timer pr. ÅV} = 10 \text{ ÅV}$

Total tidsbesparelse:  $7 \text{ minutter pr. bøde} * 300.000 \text{ bøder pr. år} / 1.440 \text{ timer pr. årsværk} = 24 \text{ ÅV}$

Da det primært er administrative medarbejdere, der tager sig af såvel indførelse af bøderne i systemet som udsendelsen af girokortet, betyder dette, at de 24 frigjorte årsværk primært er administrative.

### 5.3.5 Implementeringsforudsætninger

#### 5.3.5.1 Praktiske implementeringsforudsætninger

Initiativets potentiale er delt i to, hvor den ene del går på at effektivisere udsendelsesprocessen af bødegirokortene, mens den anden del går på at effektivisere indtastningen af tilkendegivelserne i datasystemet.

For at kunne realisere potentialet knyttet til udsendelse af girokortet, er den primære udfordring at skabe et éntydigt link mellem girokortet og tilkendegivelsesblanketten. I Norge er dette gjort ved at give girokortet et nummer, der går igen i et forhåndsudfyldt felt på tilkendegivelsen. Se bilag 5.3.6.2 og 5.3.6.3.

For at kunne realisere potentialet knyttet til indtastningen af tilkendegivelserne, vil det kræve nogle flere tilpasninger:

- Indtastningen af tilkendegivelserne bør samles til maksimalt ét sted pr. kreds for at minimere investeringsbehov i udstyr og oplæring af personale

- Nødvendigt scannerudstyr og software skal indkøbes, installeres og skræddersyes til politiets behov
- Personerne, som skal scanne bøderne, har brug for oplæring i systemet
- Man skal lave nye bødeblokke, som er enklere at scanne/datatolke
- Hvis det anses for hensigtsmæssigt, skal der også udvikles et interface, der kan overføre oplysningerne til POLSAS/POLSAG. Dette anses for at være den største udfordring i forbindelse med dette initiativ

Selv om ovennævnte liste over nødvendige tilpasninger kan virke omfattende, er dokumentscanning og datatolkning relativt udbredt i både den offentlige og den private sektor. Der findes således allerede standardiserede løsninger, som burde være nemme at implementere. Det er også muligt at lære af Norge, og efterligne deres proces.

I Norge er softwaren, som bruges til bødeinddrivelsen, ikke tilknyttet politiets sagssystem. Hvis en bøde kræver klipbemærkninger i sagssystemet, påføres dette af politiet før bødeblanketten sendes til Statens Innkrevingscentral. Et lignende system bør vurderes i Danmark. Udvikling af et interface mellem scannefunktionaliteten og POLSAS/POLSAG kan vise sig at være prohibitivt omstændeligt i forhold til potentialets størrelse. Hvis dette er tilfældet, kan initiativet gennemføres uden denne del. Den eneste ændring i forhold til nuværende praksis vil da være, at tidsforbruget til udsendelse af girokort bortfalder, hvilket svarer til et samlet frigørelsespotentiale på 10 administrative årsværk.

#### 5.3.5.2 Nødvendige investeringer for at opnå fuld tidsbesparelse

BCG har ikke udført en ekstensiv øvelse for at kortlægge præcise implementeringsomkostninger for dette initiativ. Dette bør gøres, før man beslutter sig for at gennemføre initiativet, men det vil kræve, at en arbejdsgruppe kortlægger og kravspecificerer både udstyrs- og softwarebehov. BCG har lavet et første estimat for investerings- og årlige driftsomkostninger af initiativet, dog undtaget integration med POLSAS/POLSAG:

	Investeringsbehov	Årlige driftsomkostninger
Udvikling af nye bødeblokke	100.000	80.000
Scannere (1 pr. kreds)	400.000	100.000
Programlicens	100.000	
Installation	50.000	
Oplæring	50.000	20.000
Integration med POLSAS/POLSAG	Ikke estimeret	Ikke estimeret
<b>SUM (ekskl. integration)</b>	<b>700.000</b>	<b>200.000</b>

Lønsummen af et politiårsværk (eksklusiv ledere) er cirka 330.000 kr. pr. år, hvilket medfører, at investeringsbehovet udgør cirka 2 politiårsværk-ækvivalenter, mens de årlige driftsomkostninger udgør mellem et halvt og et helt politiårsværk.

#### 5.3.5.3 Gennemførlighed

Ved besøg og interviews i kredsene kom det frem, at ingen administrative medarbejdere udelukkende arbejder med strakstilkendegivelser/bøder. Med andre ord har alle de administrative ressourcer, som arbejder med dette, også andre arbejdsopgaver, som ikke forsvinder ved dette initiativ. For at realisere potentialet vil det derfor være nødvendigt at omfordele de administrative ansvarsområder.



## 5.3.6 Bilag

### 5.3.6.1 Dansk strakstilkendegivelse

Tilkendegivelse fra politiet					
Vedrørende overtrædelse af færdselsloven m.v.					
ID-nr.		Navn			
Bopæl			Tlf. nr.		Fører
					Passager
					Fodgænger
Postnr./By		Personbil	Bus	Motorcykel	
		Varebil	Traktor	Knallert	
		Lastbil	Motorredskab	Cykel	
Forseelsestidspunkt (dato-måned-år-kl.)		Reg. nr.		Reg. nr. påhængskøretøj	
Sted				KKnr.	
				Kommune	
De er anførte tid og sted sigtet for overtrædelse af				Bøde	Medfører klip
<input type="checkbox"/>	færdselsloven	<input type="checkbox"/>	bekendtgørelse nr. _____ af _____		
§ _____	Forseelse			kr. _____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	færdselsloven	<input type="checkbox"/>	bekendtgørelse nr. _____ af _____		
§ _____	Forseelse			kr. _____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	færdselsloven	<input type="checkbox"/>	bekendtgørelse nr. _____ af _____		
§ _____	Forseelse			kr. _____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	færdselsloven	<input type="checkbox"/>	bekendtgørelse nr. _____ af _____		
Hastighedsovertrædelse		Målt hastighed, mindst	Højest tilladt hastighed		
§ _____		Km/t	Km/t	kr. _____	<input type="checkbox"/>
Tillæg for hastigheder på 140 km/t eller derover .....				kr. _____	
Tillæg for hastighedsoverskridelse på 30 % eller derover på andre veje end motorveje .....				kr. _____	
<b>Samlet bøde udgør kr:</b>			<b>(Bøden nedsat fra kr. _____)</b>		
De vil få nærmere besked fra politiet i _____ om bøden.					
Målemetode:		Distance	Generel hastighed		
<input type="checkbox"/>	Policepilot				
<input type="checkbox"/>	Trip-Track	m	Færdselstavler		
<input type="checkbox"/>	Laser Laveg		Evt. væрге		
<input type="checkbox"/>	Laser LTI	km/t	sek.		
WRX/lb.nr.					
P 669 udleveret		Underskrift <b>Michael Lodberg Jørgensen</b> politibetjent			
(Til sigtede)		P 665 (05/08)			

### 5.3.6.2 Norsk strakstilkendegivelse/"Forenklet forlæg"

FORENKLET FORELEGG

Sem AS 03.09 GP-5066-B-N 62.500x4

( Dette eksp. sendes Sl.)

01

Fødselsdato		Persnr.		Etternavn, fornavn		
Boligadresse						Tlf. bolig
Postnr.		Poststed			Land	
Gjerningssted			Målemetode (Fartskontroll)			
			<input type="checkbox"/> Radar <input type="checkbox"/> Laser <input type="checkbox"/> Gj.snitt <input type="checkbox"/> Annet			
			<input type="checkbox"/> Europaveg <input type="checkbox"/> Riksvveg <input type="checkbox"/> Kommunal veg <input type="checkbox"/> Vegnr.			
Kode for overtrådt trafikkbestemmelse		Gjerningsdato		Klokkeslett		
Foreleggets nummer		Registreringsnr.		Kort gjerningsbeskrivelse		
4784101						
Type kjøretøy		<input type="checkbox"/> Oversettelse til annet språk er overlevert siktede				
Bot	Subsidi. fengsel	Ant. prikker	Bet. på sted	Forelegget vedtas	Opphe./Annul.	
888888	kr. 888	dager 8	Penger P    Kort K	DDMMYY	O    A	
Siktete (verge) er gjort kjent med rettsvirkningene av å vedta forelegget, jf orientering på blankettens bakside. Forelegget vedtas:			Politimannens underskrift		Påtalemyndighetens underskrift	

### 5.3.6.3 Norsk girokort

<b>Kvittering</b>		000000047841011	
Innbetalt til konto 7694 05 12057	Beløp	Betalerens kontonummer	Blankettnummer
STATENS INNKREVINGSSENTRAL Postboks 455 8601 MO I RANA	4784101		6240108101
Betalingsinformasjon	<b>GIRO</b>		Betalingsfrist
	Underskrift ved girering		
Betalt av	Betalt til		
4784101	STATENS INNKREVINGSSENTRAL Postboks 455 8601 MO I RANA		
Belast konto	Kvittering tilbake		
Kundidentifikasjon (KID)	Kroner	Øre	Til konto
000000047841011			Blankettnummer
			< > 7694 05 12057 <6240108101>



## 5.4 Effektivisering og understøttelse af straffesagsbehandlingen, navnlig i lokalpolitiet

### 5.4.1 Baggrund

Gennem indledende interviews med udvalgte kredse samt intern benchmarking blev det tydeligt, at kredsene har forskellige tilgange til dele af straffesagsbehandlingen, og at nogle kredse har et højere målt produktivitetniveau end andre. Således bruger den mest produktive kreds 35 % mindre tid pr. vægtet sigtelse end den mindst produktive kreds (forskellen er 30 %, hvis man måler tid pr. vægtet anmeldelse<sup>22</sup>).

Initiativet fokuserer på straffesager, der typisk behandles i lokalpolitiregi, og inkluderer derfor ikke kredsens centrale efterforskningsenhed. Fokus er på at identificere produktivitetshæmmende initiativer, som ikke går på køb med produktionsresultaterne i kredsene.

### 5.4.2 Beskrivelse

Det er initiativets formål at øge produktiviteten i straffesagsbehandlingen ved at betragte sagsflowet fra en anmeldelse modtages, til den afgøres. I denne proces kan opstå forskellige uhensigtsmæssigheder, der kan lede til spild af ressourcer. For at eliminere dette spild, er en række tiltag identificeret gennem observationer i de besøgte kredse, og gennem interviews med kredsens medarbejdere.

Overordnet analyseres to typer af produktivetsforbedrende tiltag:

- Tiltag, der højner produktiviteten i mindre produktive kredse til et niveau, der modsvarer nogle af de bedste kredse ved udbredelse af bedste praksis, observeret i de besøgte kredse. Disse ideer er således allerede i brug et eller flere steder i politikredse
- Tiltag, der bygger på ideer, der pt. ikke synes at være i brug i de besøgte kredse, men som forventes at skabe et mere effektivt og dynamisk sagsflow

Eksempler på sådanne tiltag kunne være:

- Tildeling af mandater med afvisnings- og henlæggelseskompetencer tidligt i produktionskæden
- Effektivisering af den indledende sagsbehandling, dvs. anmeldelse og visitation
- Forbedring af samarbejdet mellem linjerne i politisøjlen og med anklagemyndigheden
- Forbedring af sagsporteføljestyling og arbejdsplanlægning for den enkelte sagsbehandler
- Højere udnyttelse af simple IT- og andre hjælpeværktøjer, så som action cards

Der udføres en grov kvantificering af disse tiltag, således at det samlede effektiviseringspotentiale kan estimeres.

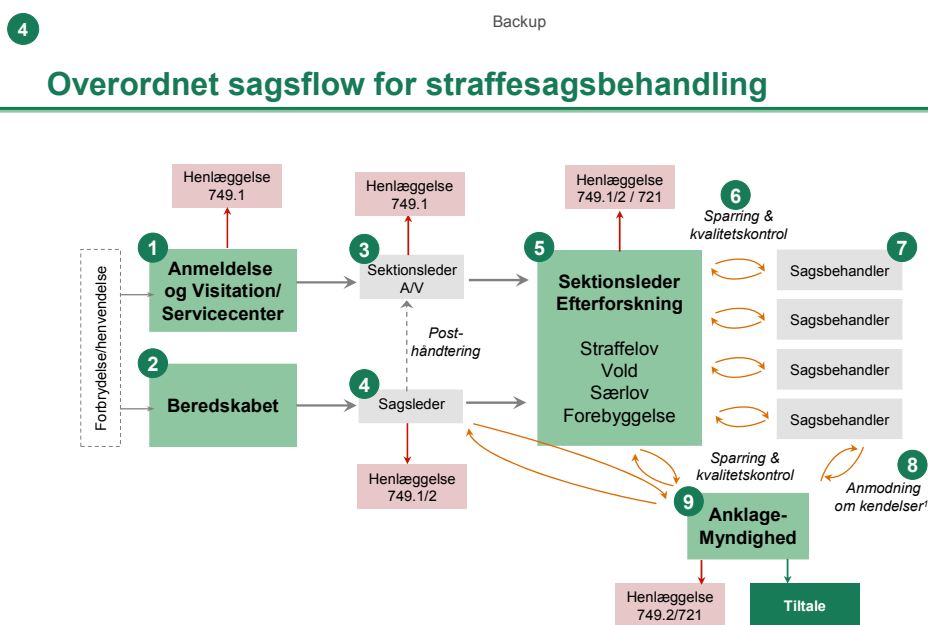
---

<sup>22</sup> Tid pr. anmeldelse og sigtelse er justeret, så alle kredse har det samme (standard) sagsmiks, dvs. samme andele af tyveri, røveri etc. Ligeledes justeres tallene under hensyn til befolkningssammensætning. Se appendix, afsnit 6.1 for en uddybning.

## 5.4.3 Situationen i dag

### 5.4.3.1 Sagsflow

Straffesagsbehandlingen karakteriseres ved et sagsforløb – eller sagsflow – der starter med en henvendelse fra en borger/virksomhed, eller initieres af politiet selv. Sagen gennemløber et antal skridt, der ideelt ender med en fældende afgørelse. Forløbet op til tiltalerejsning er mest relevant ud fra et politisøjleperspektiv. Figuren herunder illustrerer dette overordnede sagsflow.



Kilde: Interviews; BCG analyse

Tabellen nedenfor beskriver de respektive sagsskridt<sup>23</sup>, og opridser samtidig mulige forbedringsforslag pr. skridt.

<sup>23</sup> Bemærk, at fx skridt 1 og 2 samt skridt 3 og 4 er sidestillede, og begge vil ikke nødvendigvis forekomme i det samme sagsforløb.

## Beskrivelse af sagsskridt

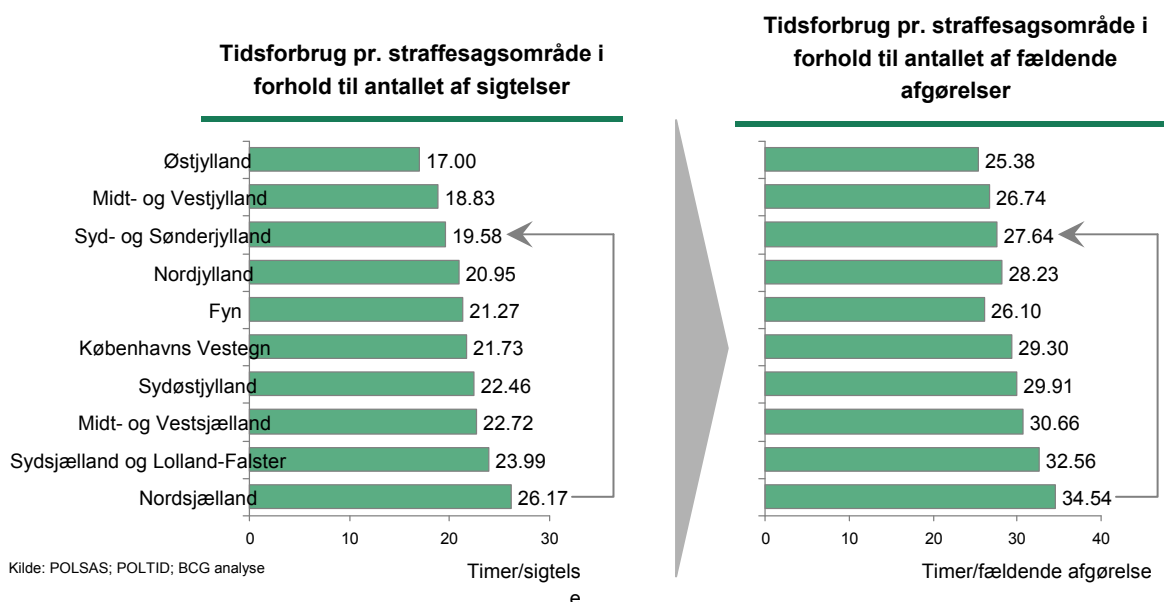
## Udvalgte problemstillinger

<p>1) A/V-sektion og nu servicecentret modtager anmeldelse/henvendelse fra borger via telefon, e-mail, post eller personligt fremmøde; indledende visitation</p> <p>2) Beredskabspatrulje sendes ud til gerningssted af vagtcentral eller initierer selv sag; vagtcentralen opretter indledende sag/hændelse i POLSAS</p> <p>3) Henvendelser, der fører til anmeldelse af et kriminelt forhold, sendes videre til A/V-sektionsleder, der foretager 2. visitation og kvalitetssikring</p> <p>4) Sagleder foretager opfølgende visitation af anmeldelse/rapport fra gerningssted, og sender videre til den relevante sektionsleder i lokalpolitiets efterforskning eller via postgange til lokalstation (hvor den sorteres af A/V), såfremt sagen ikke skal placeres til lokalpolitiet på hovedstationen</p> <p>5) Sektionsleder modtager sag fra A/V eller sagleder i beredskabet, og foretager 3. visitation. Vurdering af om sagen skal efterforskes ud fra et ressourceperspektiv samt den verserende sagsportefølje; ved efterforskning fordeles til sagsbehandler</p> <p>6) Sektionsleder, personaleleder eller faglig leder følger op på sagsbehandlingen, kommer med indspil og monitorer sagsbehandleres arbejdsmængde (antal åbne sager)</p> <p>7) Sagsbehandler modtager sag og påbegynder efterforskning, der involverer flere skridt, så som afhøring af vidner, indhentelse af særakter, straffeattester og andre personoplysninger, aflytninger, observation af mistænkte, indhentelse af ransagnings/editionskendelser, ransagninger etc. Kontrol med arrestanter i arrestantsager</p> <p>8) Sagsbehandler sparrer med jurister i forhold til juridiske spørgsmål, mindre tilskæringer af sager etc.; anmodninger om kendelser</p> <p>9) Ledere og anklagemyndigheden (PA) mødes ugentligt, og gennemgår vigtige, presserende sager for at sikre legalitet, og for at sikre optimal sikring af sager. Oveni kommer stikprøvekontrol eller gennemgang af 749.2/721-henlæggelser</p>	<p>1) I visse tilfælde kan sagerne afsluttes direkte ved modtagelsen igennem straksafhøring, sikring af kontaktoplysninger samt ved en konsekvent praksis om ikke at modtage anmeldelser vedrørende ikke-kriminelle forhold</p> <p>2) I visse tilfælde kan man igennem indledende afhøring og sikring af spor fra gerningssted, kontaktoplysninger og andre formalia afslutte sagen direkte i beredskabet</p> <p>3) Rene "forsikringsager" og mildere sager uden spor kan ofte henlægges øjeblikkeligt – da der ikke er efterforskningsmuligheder</p> <p>4) Mildere sager uden spor kan ofte henlægges øjeblikkeligt – da der ikke er efterforskningsmuligheder</p> <p>5) Sektionslederen bør foretage den ressourcemæssige prioritering, sådan at sager, som af ressourcemæssige grunde alligevel ikke kan efterforskes, ikke fordeles til sagsbehandler</p> <p>6) Effektiv sparring under efterforskningsprocessen kan ofte hjælpe til med den løbende prioritering af sagerne hos efterforskerne</p> <p>7) Arbejdsplanlægning og optimering af arbejdsgange; en klarhed om sektionens prioriteringer og politik omkring sagshenlæggelser hjælper prioriteringsarbejdet, og modvirker "spildt" efterforskning; "sponsorvagter" til beredskabet bør tænkes sammen med hensynet til en hensigtsmæssig efterforskningsproces</p> <p>8) Dobbeltarbejde bør undgås igennem en klar arbejdsfordeling, sådan at sagsbehandler og jurist fx ikke skriver samme anmodning to gange; ugentlige møder på lokalstation med den sagsbehandlende jurist hjælper med at sikre et glidende samarbejde, og undgå overflødig efterforskning</p> <p>9) Fordeling af henlæggelseskompetencerne imellem politiet og anklagemyndigheden bør være klar; der skal være klare processer for, hvordan sager forelægges anklagemyndigheden til henlæggelse; det skal være klart, hvem i politiet, der er bemyndiget til henlæggelse</p>
--	--

#### 5.4.4 Produktivitet i kredsene

Produktiviteten i politiets straffesagsbehandling måles i denne forbindelse som politiets samlede timeforbrug pr. vægtet sigtelse<sup>24</sup>. Heri ligger, at et vigtigt succeskriterium for politiets produktion er at finde frem til lovovertræderen, og rejse korrekt sigtelse mod denne. Efterfølgende skal der rejses tiltale og træffes afgørelse ved en domstol, så der kan argumenteres for, at mål som tid pr. tiltale eller tid pr. afgørelse også er relevante. Begge disse mål rækker dog udover politisøjlen, hvorfor tid pr. sigtelse er anvendt som det mest relevante mål for politiets produktivitet.

Figuren nedenfor viser, at den mest produktive kreds bruger ca. 35 % færre timer pr. vægtet sigtelse end den mindst produktive kreds. Samtidig er der høj korrelation mellem kredse, der har høj produktivitet (dvs. lavt timeforbrug) pr. sigtelse og kredse, der har et lavt timeforbrug pr. fældende afgørelse. Den høje korrelation er med til at underbygge timeforbrug pr. sigtelse som et relevant produktivitetsmål, hvorfor det vil danne grundlag for potentialeestimering i sektion 5.

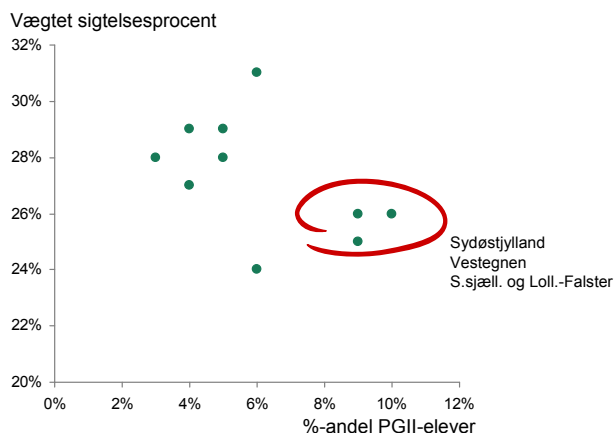


Det ses af figuren, at de jyske kredse systematisk fremstår som mere produktive end de østlige kredse. Det tyder således på, at selvom vi har korrigeret data for forskelle i sagsmiks og befolkningssammensætning, så er der yderligere forklarende faktorer, vi ikke har korrigeret for. Det undersøges derfor, om der er forklaringsværdi i a) kredsenes andel af politiskoleelever, og b) sammenhæng mellem tid anvendt i ekspeditionen og tid anvendt til egentlig straffesagsbehandling.

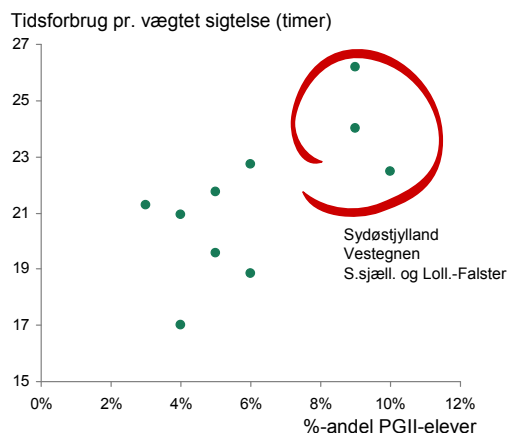
Ad. a) For at undersøge om jyske kredse i 2008 havde en lavere andel af politiskoleelever i den styrke, som var til rådighed i kredsen, er korrelationen mellem andel af (PG2-elever) og henholdsvis vægtet sigtelsesprocent og tidsforbrug pr. vægtet sigtelse vist i nedenstående figur.

<sup>24</sup>Timeforbrug og antal sigtelser/fældende afgørelser inkluderer følgende sagsområder: Indbrud, tyveri, øvrig straffelov, særlov (ekskl. færdsel) samt vold. Alle tal er korrigeret for sagsmiks og befolkningssammensætning (se appendix, afsnit 6.1 for en uddybning af korrektioner).

### PGII-elever og sigtelsesprocent



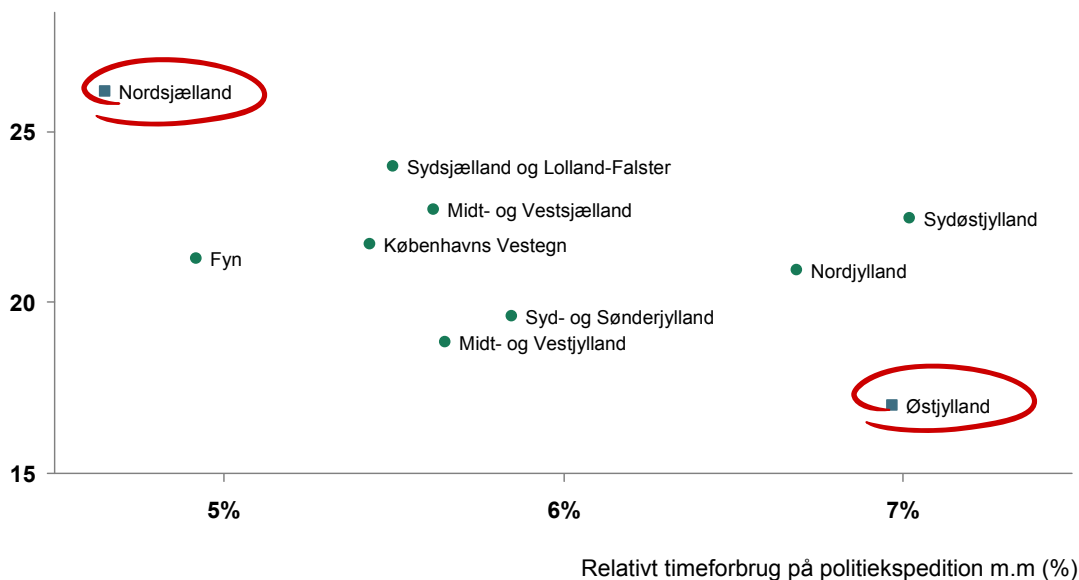
### PGII-elever og produktivitet



Det ses, at der er en svag sammenhæng mellem kredsens andel af PGII-elever og dens relative placering på figuren. Sammenhængen er dog ikke statistisk signifikant.

Ad. b) Endvidere har vi undersøgt den hypotese, at det lave timeforbrug pr. sigtelse skulle kunne forklares med, at en del af sagsbehandlingen blev afsluttet der. I nedenstående graf er vist sammenhængen mellem antallet af timer, lagt i ekspeditionen, og det korrigerede tidsforbrug pr. sigtelse. Som det fremgår, kan der argumenteres for en svag sammenhæng, dog udelukkende drevet af Nordsjælland og Østjylland. Der er dog ikke tale om en sammenhæng, der er stærk nok til at forklare hele den observerede produktivitetsforskel.

### Korrigeret tidsforbrug pr. sigtelse (timer)

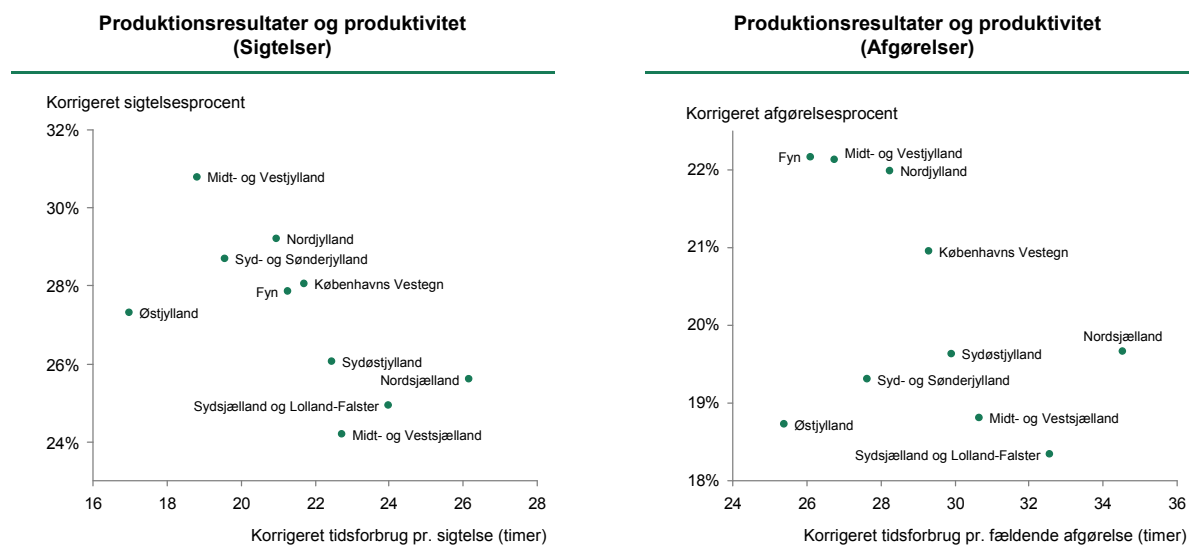


Der er i projektforløbet peget på yderligere mulige forklaringer på den observerede geografiske forskel i produktivitet: c) Tyngden og kompleksitet *inden for* det enkelte sagsområde er større i Østdanmark, hvilket driver flere timer pr. anmeldelse/sigtelse, d) de jyske kredse har ikke oplevet det såkaldte *kompetencedræn* fra lokalstationerne på samme måde, som enkelte af de østlige kredse, e) de jyske kredse har været bedre til at justere og gå på kompromis med de overordnede

retningslinjer, for at sikre en mere dynamisk sagsbehandling. Disse faktorer er imidlertid ikke undersøgt nærmere.

Ovenstående observationer viser, at det ikke har været muligt at identificere en entydig strukturel driver bag de jyske kredses tilsyneladende generelt højere produktivitet.

Der er tilsyneladende heller ikke noget "trade-off" imellem politiets produktionsresultater og produktiviteten, hvilket ses af nedenstående figur, som sammenholder den medgåede tid pr. vægtet afgørelse med den vægtede sigtelsesprocent.



Figuren antyder, at de mest produktive kredse også har tendens til at have en højere sigtelsesprocent, hvilket i givet fald må skyldes, at disse kredse har mere effektive rutiner og processer for prioritering og behandling af de sager, som det er muligt at opklare, og derved undgår at bruge tid på sager, som alligevel ikke kan opklares.

Det kunne hævdes, at et bedre estimat for produktionen i kredsene ville være enten tiltale- eller afgørelsesprocenten (i stedet for sigtelsesprocenten) som fremgår af højresiden af figuren. Dette ville imidlertid støde på det problem, at der i en del kredse pt. er en forholdsvis stor sagsophobning i såvel anklagemyndigheden som domstolene, hvilket indvirker på tiltale- og afgørelsesprocenterne. I de kredse, som stadig ophober sager, er tiltale- og afgørelsesprocenten således "kunstigt" lav, mens den i kredse, som afvikler sagspukler, er "kunstigt" høj. I kredse med en stabil sagspukkel burde denne ikke i sig selv indvirke på tiltale- og afgørelsesprocenten, men der opstår i stedet et intertemporalt problem derved, at den medgåede tid, som anvendes i produktivitsberegningen, ikke er anvendt på de sager, som indgår i tiltale- og afgørelsesprocenten<sup>25</sup>. På denne baggrund er kun sigtelsesprocenten anvendt.

Det skal endelig nævnes, at ovenstående produktivitsberegninger er baseret på politiets tidregistreringer i POLTID. Disse registreringer er naturligt forbundet med en vis usikkerhed. BCGs

<sup>25</sup> Dette skyldes, at der ikke registreres tid på den enkelte sag, men på sagskategori. Sager, som blev anmeldt i et tidligere år, men først afgøres i et senere, indgår således i statistikken for tiltale- og afgørelsesprocent, mens den væsentligste efterforskningsindsats må forventes at have ligget tidligere. Dette problem er mindre (men ikke trivielt) i forhold til sigtelsesprocenten, da sigtelsen ofte ligger forholdsvis tæt på anmeldelsestidspunktet.

estimerer i det følgende skal derfor tages som udtryk for et "bedste bud", men ikke som et eksakt svar. Det rigtige tal kan være såvel højere som lavere.

#### 5.4.5 Analyse af produktivitetsdrivere

Observationer og dybdegående interviews i fem udvalgte kredse, kombineret med dataanalyse for alle kredse, har identificeret fire nøgledrivere bag produktivitet i straffesagsbehandlingen:

1. Visitationskompetencer og -fokus i A/V-sektion
2. Klar og "hård" sagsprioritering i efterforskningssektionerne i lokalpolitiet
3. Velfungerende samarbejde med anklagemyndigheden
4. Velfungerende samarbejde med beredskabet, herunder korrekt "førstebehandling"

1) Gennem observationer og interviews med sagsbehandlere og sektionsledere blev det tydeligt, at A/V-sektionerne i visse kredse – især i travle perioder – sender mange sager, der burde henlægges efter retsplejelovens § 749.1<sup>26</sup>, videre i systemet. Desuden erfarede vi, at den indledende afhøring i forbindelse med anmeldelse, foretaget af den enkelte A/V-medarbejder, i visse tilfælde mangler at sikre basal information som kontaktoplysninger på anmelder og eventuelle vidner, tydeligt omrids af den kriminelle handling etc. Derfor er efterforskningen ofte nødt til at bruge tid på at fremskaffe disse grundlæggende oplysninger, hvilket sænker produktiviteten og øger sagsbehandlingstiden.

Derudover rapporteredes, at de observerede mangler i den indledende visitation gør, at man henlægger op mod 25 % af påbegyndte sager kort tid inde i efterforskningen, efter retsplejelovens § 749.2 eller § 721. Dette skyldes enten, at anmeldelserne viser sig at være grundløse, eller fordi man mangler reelle efterforskningsspor, man troede eksisterede ud fra den indledende afhøring. Det blev ligeledes tydeligt, at stationer, der har dedikeret erfarne politifolk, fx tidligere vagthavende, til A/V-sektionen, ikke oplevede ovenstående problem i samme omfang. Problemet var samtidig mere udtalt på større stationer end mindre, lokale stationer, hvor sandsynligheden for at have kendskab til anmelder/forurettede eller den formodede gerningsmand alt andet lige er større. Overordnet set var billedet, at kredse med høj målt produktivitet havde mere velfungerende A/V-sektioner med de rette kompetencer end mindre produktive kredse.

2) Kredse, der har høj målt produktivitet, er ligeledes kendetegnet ved at have en klar og hård sagsprioritering i efterforskningsenhederne, der udmønter sig i, at fx en indbruds- eller tyverisag skal have en vis værdivolumen og/eller grovhed samt tydelige efterforskningsspor, før denne efterforskes.

Flere af de mindre produktive kredse opererer uden disse prioriteringsrammer, hvilket betyder, at butikstyperier med meget lav værdivolumen bliver efterforsket på niveau med øvrige sager, og at man ofte skriver mange rapportsider om internetbedrageri for forholdsvis små beløb, som reelt ikke har nogen mulighed for at føre til domfældelse. Dette er jo ikke i sig selv forkert, men man undgår ikke spørgsmålet, om der var mere vigtige ting at bruge de knappe ressourcer på.

3) Samarbejdet med anklagemyndigheden er naturligt nok mest relevant i sagsforløbet fra der rejses sigtelse til der rejses tiltale, men da anklagemyndigheden også deltager i sagshenlæggelser og tilskæring af sager tidligt i forløbet, er samarbejdet relevant at se på i forhold til produktiviteten i sagsbehandlingen. Kredse, der oplever et velfungerende samarbejde med jurister og politiadvokater, er overordnet set også de mest produktive kredse.

---

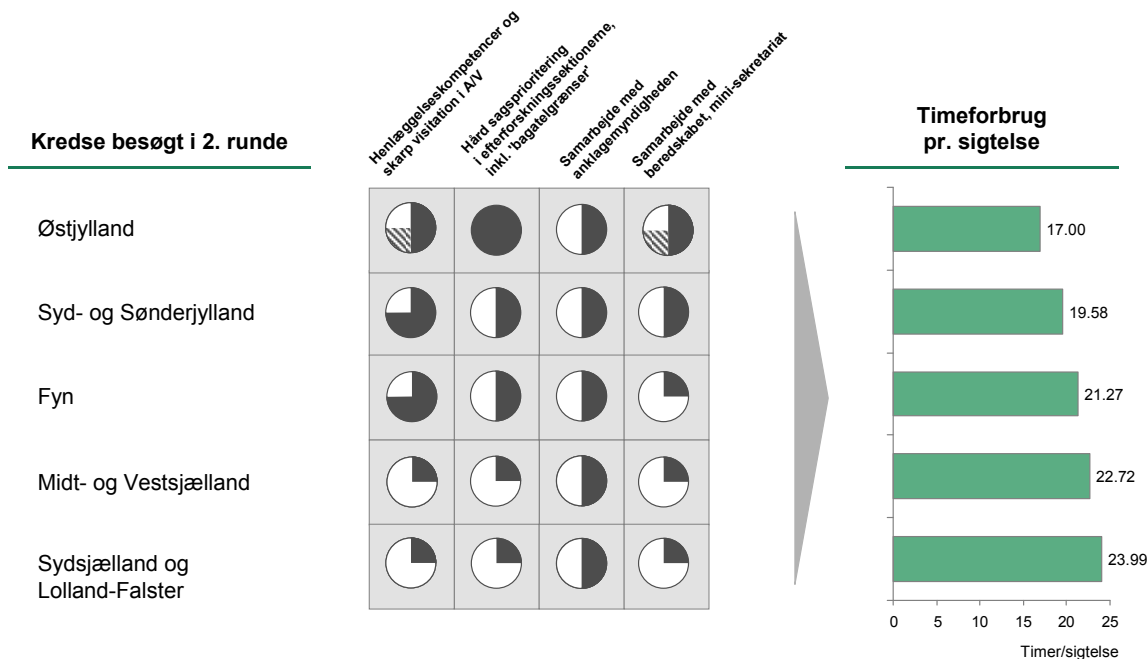
<sup>26</sup> Sager, der ikke indeholder konkrete efterforskningsspor/beviser, kan afvises/strakshenlægges.

Postreformstrukturen med en central anklagemyndighed har skabt nye udfordringer for samarbejdet mellem denne og politisøjlen, da meget af kontakten enten sker ved telefoniske henvendelser eller ved de ugentlige møder mellem ledere i lokalpolitiet og politiadvokaten eller juristen tilknyttet lokalstationen. Tidligere kunne den enkelte sagsbehandler tage fat i juristen direkte inde på stationen ved tvivlsspørgsmål og behov for sparring. Ydermere har den nuværende struktur skabt udfordringer i forhold til at fremskaffe kendelser, fx ransagnings- og editionskendelser.

4) Samarbejdet med beredskabet er ligeledes af stor vigtighed for en effektiv sagsbehandling – det rapporteres fra kredsene, at mellem 30–70 % af de sager, der efterforskes i lokalpolitiet, kommer ind via beredskabet, afhængigt af sagsområdet. Problemstillingerne i samarbejdet med beredskabet er, at a) for mange sager sendes videre til lokalpolitiet, uagtet at de for så vidt var fuldt oplyste hos vagthavende sagsleder, og ikke kræver yderligere efterforskning, dvs. enten kunne henlægges eller sendes direkte til anklagemyndigheden, b) gerningsstedsrapporter er ufuldstændige, og der mangler basale oplysninger – svarende til en af udfordringerne for A/V-sektioner, og c) rapporter færdiggøres ikke på dagen, hvilket ikke alene forsinker efterforskningsprocesser, men også kan medføre tab af vitale spor.

De fleste af de interviewede ledere af efterforskningssektionerne i lokalpolitiet rapporterer, at samarbejdet med beredskabets sagsledere ikke fungerede optimalt. Sager visiteres ikke godt nok, og har derfor centrale informationsmangler, fejlplaceres til forkerte efterforskningsafdelinger, og sendes ofte unødvendigt videre, når sagen egentlig burde afsluttes af beredskabet selv, fx ved simple bødesager.

Figuren herunder opstiller og illustrerer de besøgte kredses nuværende, observerede situation inden for de fire områder. Som det fremgår af figuren er der en god sammenhæng mellem kvalitetsniveauet for de fire områder og den overordnede produktivitet.



## 5.4.6 Foreslåede ændringer

Ændringsforslag og nye tiltag deles op i to afsnit. Det første afsnit fokuserer på at højne produktiviteten i mindre produktive kredse i lyset af ovenstående analyse, hvilket primært skal ske gennem udbredelse af bedste praksis. Det andet afsnit fokuserer på ændringsforslag og nye tiltag, der kan højne produktiviteten for alle kredse.

### 5.4.6.1 Forbedring af produktiviteten i lavt præsterende kredse

Det anbefales, i lyset analysen af situationen i dag, at kredsene sætter fokus på de fire nøgleområder for straffesagsbehandlingen, dels ved at granske deres respektive organisationer og praksis, og dels ved lære af kredse, der arbejder ud fra bedste praksis i dag. Specifikke anbefalinger for de respektive områder er opstillet i tabellerne herunder.

#### 1. Effektiv sagsvisitation

- i. Uddelegering af henlæggelseskompetencer i forhold til ikke-kriminelle og generelt simple sagstyper, herunder tyveri- og mindre indbrudssager, såfremt der ikke forefindes konkrete efterforskningsspor for at mindske eventuelle flaskehalse på sektionslederniveau (eller ved fravær af denne). Samtidig skal der kompenseres for, at sektionslederen nu mister en smule overblik over det samlede kriminalitetsmønster ved at optimere brugen af OPA/kriminalitetsanalyser på overordnet plan, blandt andet via Polmap
- ii. Brug af erfarne politifolk, gerne tidligere vagthavende, som ledere af såvel de lokale A/V-sektioner som supervisore i de nye servicecentre for at sikre en effektiv overordnet visitation, inden der sendes videre til efterforskningsenhederne
- iii. Øget fokus på uddannelse og optræning af A/V-medarbejdere til at stille de *rigtige* spørgsmål ved optagelse af anmeldelse
- iv. Øget brug af action cards, der kan sikre høj kvalitet af information
- v. Dynamisk brug af sagsbehandlere til at indgå i første visitation ved grovere straffelovsovertrædelser, så som vold og hjemmerøverier
- vi. Undgå unødvendige postgange ved henlæggelse af relevante sager, der refererer til en kommunekode tilhørende end anden lokalstation eller kreds

#### 2. Effektiv sagsbehandling

- i. Etablering af vejledende, dynamiske prioriteringsrammer, der sikrer en optimal udnyttelse af efterforskningsressourcer samt klar kommunikation af prioriteringspolitik til sektionsledere, personaleledere og faglige ledere
- ii. Øget fokus på porteføljetankegang i sagsprioriteringer for at optimere ressourceudnyttelsen
- iii. Øget fokus på gerningsmanden frem for den enkelte lovovertrædelse
- iv. Øget fokus på analyse af døgnrapport for at opspore eventuelle kriminalitetsmønstre, der kan støtte den igangværende efterforskning (i lyset af skarpere og hårdere sagsvisitation i A/V-sektionerne)
- v. Undgå unødvendige postgange ved henlæggelse af relevante sager, der refererer til en kommunekode tilhørende end anden lokalstation eller kreds.

### **3. Samarbejde med anklagemyndigheden**

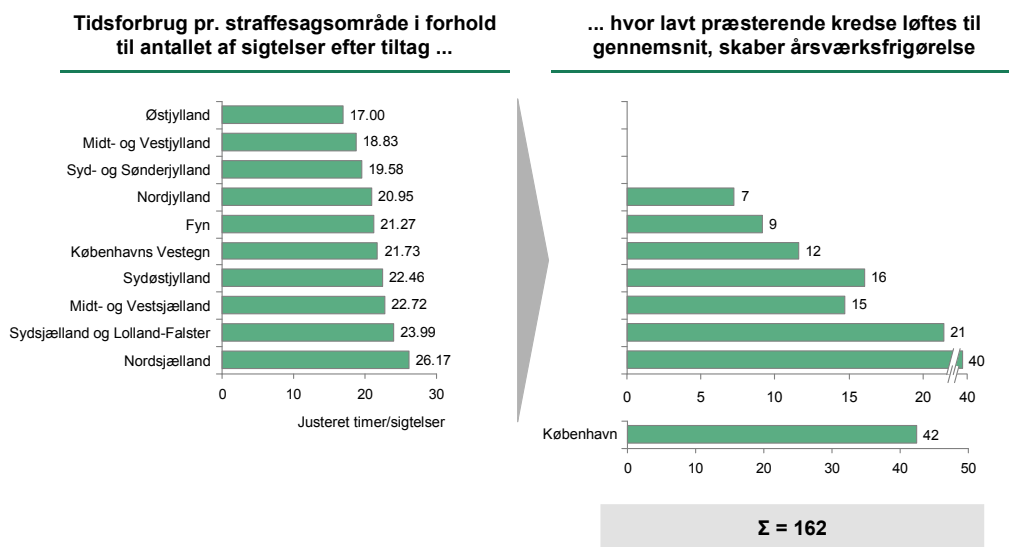
- i. Etablering af direkte relation mellem jurister og lokalpolitiere gennem overordnet allokering af juristressourcer blandt sagsbehandlingsafdelinger
- ii. Mulighed for placering af 1–2 jurister på større lokalstationer for at styrke samarbejdet
- iii. Øget uddelegering af henlæggelseskompetencer til ledere i lokalpolitiet i 749.2- og 721-sager for at undgå flaskehalse, kombineret med øget stikprøvekontrol
- iv. Bedre aftaler i forhold til udstedelse af ransagnings-, editions- og andre kendelser; ændre processer, således at jurister ikke nødvendigvis skal genskrive anmodninger fra politienhederne
- v. Opprioritering af de ugentlige møder

### **4. Samarbejde med beredskabet**

- i. Oprettelse af minisekretariat, der skal støtte op omkring beredskabets egen sagsbehandling
- ii. Styrkelse af kompetencer i sagslederpositionerne for at højne kvaliteten af den indledende sagsvisitation
- iii. Bedre udnyttelse af POLSAS-funktion, der gør sagen aktuel for A/V-leder på lokalstationerne
- iv. Benyttelse af efterforskere fra lokalpoliti eller den centrale efterforskning til at kvalitetssikre beredskabsrapporter og næste skridt lørdag og søndag morgen (efter model, implementeret for nylig i Midt- og Vestsjælland)
- v. Øget fokus på uddannelse og optræning af beredskabspersonale i rapportskrivning og den indledende efterforskning (afhøringer, sporsikring etc.)
- vi. Sagsleder skal gives kompetencer og ressourcer til at initiere en sag afgjort, og dermed sende direkte til anklagemyndighed, såfremt yderligere efterforskning er unødvendig
- vii. Øget brug af påtaler, såfremt sager, der kan afsluttes af beredskabet selv, sendes unødvendigt videre i systemet til lokalpolitienhederne
- viii. Øget brug af konkrete action cards, der kan sikre høj kvalitet i rapportskrivningen
- ix. Beredskabsbetjente sendes på et "efterforskning light"-kursus for at få bedre indsigt i de problemstillinger, som efterforskerne står over for i løbet af et sagsforløb
- x. Beredskabet følger op på sager henover flere dage (især relevant i weekenden). Fx følger en patrulje lørdag dag op på en voldsepisode, der fandt sted fredag nat, for at sikre eventuelle spor og at centrale vidner bliver afhørt kort efter episoden fandt sted

De ovenfor nævnte tiltag vil bidrage til at løfte produktiviteten i de mindre produktive kredse. Det anses som realistisk, at de i dag mindre produktive kredse formår at løfte deres niveau til øvre kvartil (2008 produktionstal), og dette vil lede til en estimeret årsværksfrigørelse på ca. 160 årsværk, inklusiv Københavns Politi<sup>27</sup>, som illustreret i nedenstående figur:

## Potentiale ved produktivitetskonvergens



### 5.4.7 Tiltag, der kan højne produktiviteten i samtlige kredse

Udover ovenstående tiltag, der skal sikre produktivitetskonvergens mellem kredsene, er der blevet identificeret en række yderligere forbedringsforslag, som kan hjælpe med til at højne produktiviteten i alle kredse i forhold til 2008-niveau. Disse forslag inkluderer:

1. Brug af administrative sagsassistenter i straffesagsbehandlingen
2. Udbredelse af arbejdsplanlægningsrutiner blandt sagsbehandlere
3. Fleksibel bemanning af lokale politiekspeditioner (dette kvantificeres i afsnit 4.5)
4. Udsendelse af brev i forbindelse med fagedfremstillinger
5. Udsendelse af anmeldelseskvitteringer med elektronisk post<sup>28</sup>
6. Simplificering af procedurer for underretningsskrivelser

Dette uddybes i det følgende:

1) På samme måde som et minisekretariat kan være en effektiv støtte til sagsbehandlingen, der finder stedet i beredskabsregi, foreslås det at se nærmere på brugen af administrativt uddannede sagsassistenter i lokalpolitiregi. Disse sagsassistenter, som eventuelt kan sammenkobles med et minisekretariat for beredskabet, vil skulle assistere den enkelte sagsbehandler med

<sup>27</sup> Frigørelsespotentiale for Københavns Politi er udregnet som medianen for antal timer pr. sigtelse, som kredsene under 1. kvartal kan spare ved at forbedre produktiviteten (ca. 2,5 timer pr. sigtelse), ganget med antal sigtelser i Københavns Politi; skal kvalificeres yderligere.

<sup>28</sup> Baseret på input fra især Østjyllands Politi.

efterforskningen ved at processere forskellige standardopgaver, såsom indhentning af særakter, attester samt kopiering og indledende pakning af sager, udfærdigelse af diverse standardskrivelser etc., jf. nærmere kapitel 4.2 ovenfor.

En række kredse har allerede i dag etableret minisekretariater til understøttelse af efterforskernes arbejde. Det drejer sig om Københavns Politi samt Midt- og Vestjyllands Politi. For disse kredse antager BCG, at der ikke er grundlag for yderligere effektiviseringer. Arbejdet udføres dog i vidt omfang af politiuddannet personale, hvorfor det må forventes, at de ca. 100 sekretariatsmedarbejdere i vidt omfang vil kunne erstattes af administrative medarbejdere.

For så vidt angår de kredse, som ikke har etableret minisekretariater må det antages, at der kan opnås en vis specialiseringsgevinst ved at samle de pågældende opgaver hos specialiserede medarbejdere. Det antages, at der vil skulle regnes med en konverteringsrate på  $1.33x^{29}$ , hvilket vil betyde, at en tilførsel af 188 sagsassistenter bør kunne medføre en politiårsværksfrigørelse på ca. 250 årsværk<sup>30</sup>, hvilket svarer til en frigørelse på ca. 62 årsværk, målt i absolut antal hoveder.

Grunden til, at den benyttede konverteringsrate her er lavere end for beredskabet (2,0x) er, at mens der er mere papirarbejde at tage fat i inden for straffesagsbehandlingen, så er sagsbehandlerne erfarne i selv at stå for diverse standardopgaver, og har en "fast skrivebordsrutine" i modsætning til beredskabet. Hertil kommer, at de 188 sagsassistenter i vidt omfang vil kunne være administrative medarbejdere.

Samlet set vil dette initiativ kunne resultere i en absolut frigørelse af ca. 62 årsværk. Ved tilførsel af ca. 188 administrative årsværk vil der herudover kunne frigøres samme antal politiårsværk (eksklusive Københavns Politi samt Midt- og Vestjyllands Politi).

2) Interviews med ledere og sagsbehandlere i forskellige kredse i forhold til opbygningen af den typiske arbejdsdag og planlægning af denne afslørede, at planlægningshorisonten sjældent er længere end et par dage, og at der ikke nødvendigvis tænkes på puljen af verserende sager som en samlet opgaveportefølje. Den sparsomme arbejdsplanlægning kan dog til en vis grad forklares af en vis uigennemsigthed og uforudsigelighed i forhold til nye og ad hoc-opgaver, så som indkomne arrestantsager, hastesager, transporter etc. Alligevel mener BCG, at øget fokus på mellemlangsigtet arbejdsplanlægning, inkl. brug af elektroniske opgave-/tjeklister, vil kunne medvirke til at mindske transporttid pr. opgave, og mindske eventuel spildtid mellem opgaver. Samtidig kan det give gennemsigthed i forhold til de samlede arbejdsopgaver for den enkelte sagsbehandler. Hvis denne fx oplever, at et vidne melder afbud til en samtale, så kan han via sine tjeklister hurtigt identificere opgaver i samme eller andre sager, der kan udføres i den nu frigjorte tid. På sigt kunne det være målsætningen at koble forskellige opgavelister sammen, for at sikre en vis porteføljestyrelse af opgaverne. Kvantificering af dette tiltag ville kræve mere detaljerede studier i forhold til sagsbehandlerens dagligdag, og vil derfor ikke blive yderligere behandlet her.

3) Grundet servicecentrets overtagelse af de telefoniske henvendelser fra sommeren 2009 vil de lokale A/V-afdelinger opleve en nedgang i arbejdsmængden, der nu hovedsageligt udgøres af personlige henvendelser (samt fortsat behandling af skriftlige anmeldelser i visse kredse<sup>31</sup>). Dette

---

<sup>29</sup> Dvs. 1 administrativ medarbejder vil have samme produktivitetniveau som 1,33 polititjenestemand inden for administrative opgaveområder.

<sup>30</sup> 188 årsværk svarer til, at der i gennemsnit vil skulle oprettes sekretariater på 24–25 mand pr. kreds.

<sup>31</sup> Dette uddybes i initiativ om dimensionering af de nye servicecentre.

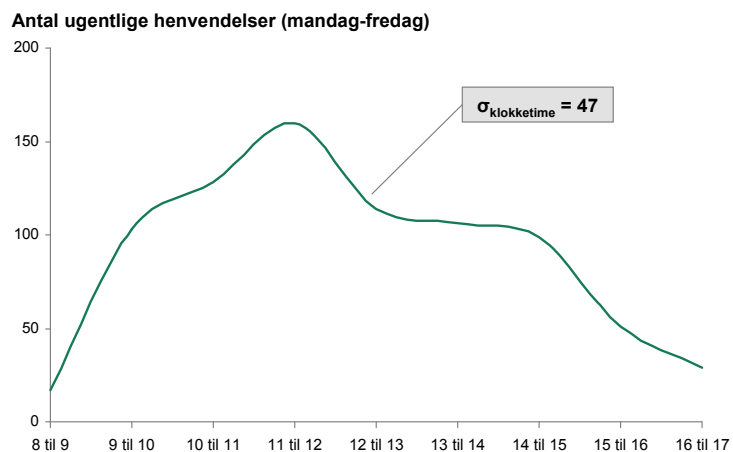
betyder, at der er behov for at omfordele ressourcer på lokalstationerne fra A/V-sektionen til andre afdelinger. Det oftest benyttede løsningsforslag, observeret gennem interviews, har været at lægge A/V-sektionen sammen med særlovssektionen. For at sikre en optimal udnyttelse af ressourcer, der fortsat vil være dedikeret til A/V-arbejde, foreslås det at oprette en mere fleksibel bemandsningsstruktur i forhold til politiexpeditionen. Specifikt vil dette gå ud på at have en forholdsvis lav fast bemanning af ekspeditionen, kombineret med én eller flere "tilkaldevagter". En tilkaldevagt vil som udgangspunkt besættes af en sagsbehandler, der, når vedkommende har tilkaldevagt, skal opholde sig på stationen, og kan støde til ekspeditionen i travle perioder. I resten af arbejdstiden skal sagsbehandleren imidlertid fokusere på straffesagsbehandlingen. Den ugentlige standardafvigelse for antal henvendelser, fordelt på klokke-tid, baseret på omtalte henvendelsesanalyse for Nordsjælland i december 2008, er ca. 47 henvendelser, hvilket tyder på, at det netop er i visse "peakperioder", at der er behov for assistance i ekspeditionen.

Dette tiltag kvantificeres ikke i dette notat, men indgår i et separat notat, der fokuserer på dimensionering af servicecentre og åbningstider for ekspeditionen.

4) Det blev observeret i en specifik kreds, at man i forbindelse med fogedsager<sup>32</sup>, hvor en part i sagen ikke møder op i retten som aftalt, hvilket medfører en fremstillings-

beslutning (anholdelse), har skiftet praksis fra i første omgang at opsøge modtager på hjemme- eller arbejdsadresse til at sende brev ud med en anmodning om at møde op på stationen. Resultatet har været, at ca. 1/3 af udsendte breve omsættes til, at borgeren selv henvender sig på stationen. En overordnet ekstrapolering ud fra data for enkelte lokalstationer viser, at det samlede antal fogedsager med tilhørende fremstillingsbeslutninger, der ville egne sig til brevudsendelse, udgør ca. 30.000 på landsplan. Hvis det samtidig antages, at en personlig overlevering samlet set vil tage 1,5 mandetimer (to betjente pr. patrulje), så vil ændring af praksis fra personlig overlevering til overlevering pr. brev med 33 % succesrate kunne frigøre omkring 11 årsværk på landsplan.

5) Et andet mindre tiltag fokuserer på at ændre praksis for udstedelse af anmeldelseskvitteringer. En anmeldelseskvittering er i dag på ca. 5 sider inklusiv klagevejledning, og det er erfaret, at disse kvitteringer som udgangspunkt sendes ud med post til anmelder. Hvis man i stedet sikrer e-mail-/e-boksinformation på anmelder, kunne kvittering i stedet sendes som pdf-dokument. Ekstrapolering, baseret på data fra en enkelt kreds, anslår, at der hver dag sendes i underkanten af 2.000 anmeldelseskvitteringer ud på landsplan, hvilket betyder godt 450.000 på årsplan. Alene i portoudgifter ville dette på årsbasis løbe op i ca. 2,6 mio. kr., som groft estimeret kan omsættes til ca. 5 politiaårsværk. Hertil kommer tidsforbruget på at pakke og udsende kvitteringerne.



<sup>32</sup> Civilretlige sager.

6) Et yderligere tiltag, der ligger udenfor de nuværende juridiske rammer, ville være at simplificere procedurerne omkring udsendelse af underretningsskrivelser om sagshenlæggelse til anmelder/FOU og andre interessenter. Som det fremgår af retsplejelovens § 749, stk. 3, skal der underrettes ved både afvisning, jf. § 749, stk. 1, og henlæggelse/indstilling af efterforskningen, jf. § 749, stk. 2. I praksis erfarede

ud fra interviews i kredsene, at det hovedsageligt er ved § 749.2-henvendelser, man udsender underrettelsesskrivelse, og at dette kan være en omstændelig proces, da den centrale argumentation for sagshenlæggelse skal skrives uden prædefineret skabelontekst. Dog benytter man ofte de samme argumenter og sætningsopbygning for ensartede sagstyper. Dette tyder på, at der ligger et potentiale i at kunne simplificere/ automatisere udfærdigelsen af disse skrivelser, fx via prædefinerede skabeloner med "drop-down"-menuer, der lister de mest brugte argumenter for sagshenlæggelser. Det skal naturligvis fortsat være muligt at tilføje manuelle kommentarer.

Da dette tiltag imidlertid kræver yderligere analyser af det faktiske tidsforbrug pr. skrivelse samt de potentielle tidsbesparelser ved at automatisere processen, kvantificeres dette ikke.

#### 5.4.8 Opsummering af estimeret potentiale

Samlet set vurderes det, at frigørelsespotentialet ved kombineret produktivitetskonvergens og højnet effektivitet er ca. 400 politiårsværk, som illustreret i figuren herunder. Dette forudsætter imidlertid ansættelse eller tilstedeværelsen af ca. 188 administrative sagsassistenter til frigørelse af et tilsvarende antal politiårsværk. Uden denne tilstedeværelse bliver potentialet 240 politiårsværk netto (428 – 188 ÅV).

Alle estimater skal tages som udtryk for et "bedste bud", men pga. usikkerheden omkring datagrundlaget – særligt for POLTID, kan det egentlige potentiale være såvel større som mindre.

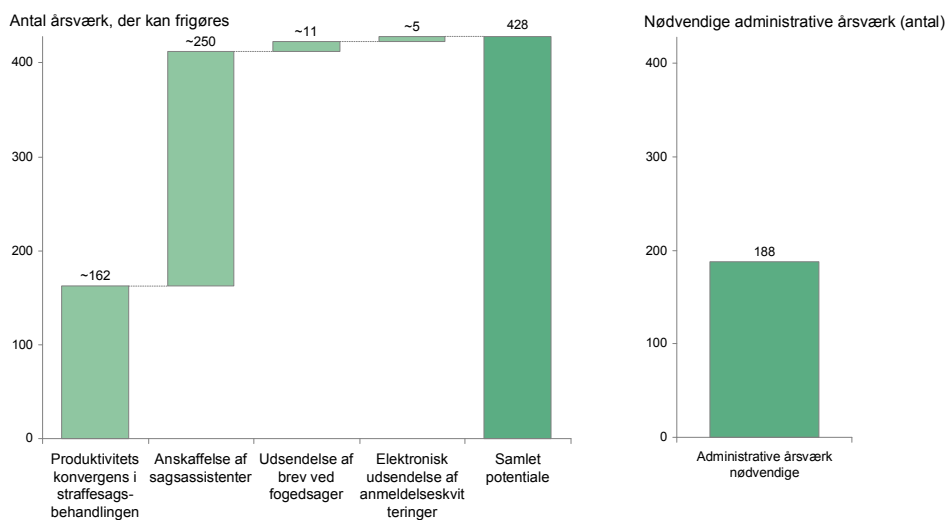
#### Retsplejelovens paragraf 749

§ 749. Politiet afviser en indgivet anmeldelse, hvis der ikke findes grundlag for at indlede efterforskning.

Stk. 2. Er der ikke grundlag for at fortsætte en påbegyndt efterforskning, kan beslutningen om at indstille efterforskningen træffes af politiet, såfremt der ikke har været rejst sigtelse. Er sigtelse rejst, finder bestemmelserne i § 721 og § 722 anvendelse.

Stk. 3. Afvises anmeldelsen eller indstilles efterforskningen, underrettes den forurettede eller, hvis den forurettede er afgået ved døden, den forurettedes nære pårørende. Det samme gælder andre, der må antages at have en rimelig interesse heri. Afgørelsen kan påklages til den overordnede anklagemyndighed efter reglerne i kapitel 10.

## Samlet potentiale



I figuren ovenfor er der ikke indregnet potentiale fra ændring i personalesammensætningen i minisekretariaterne i Københavns Politi eller Midt- og Vestjyllands Politi. Der er heller ikke indregnet lønsumspotentiale fra ansættelsen af de 188 sagsassistenter til erstatning af 188 politiårsværk.

### 5.4.9 Udførelse og implementerbarhed

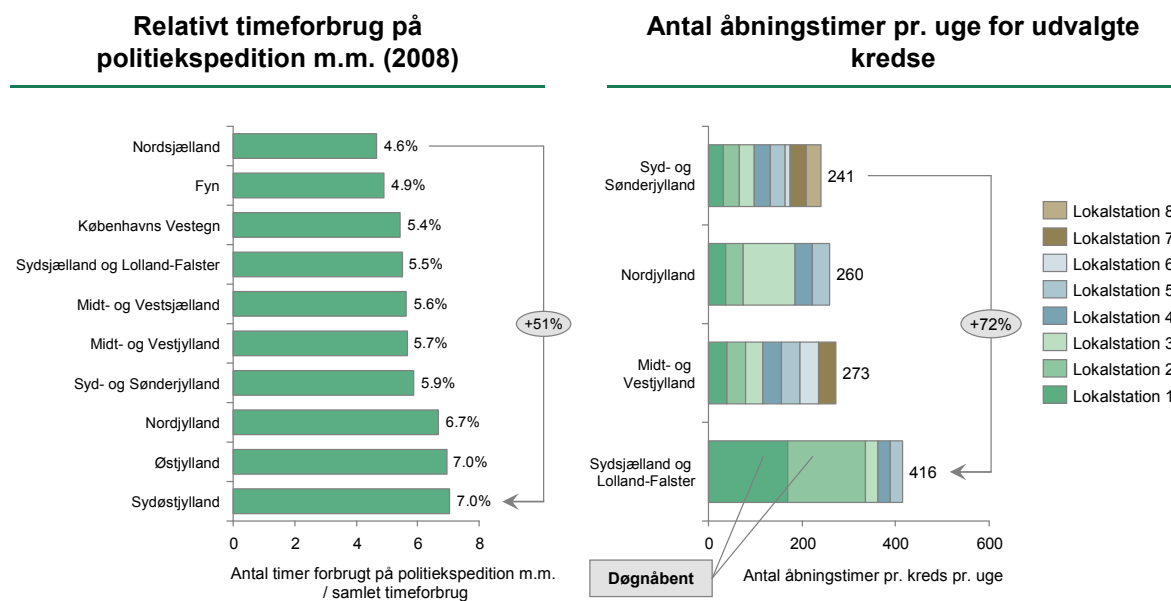
Det vil være nødvendigt at sparre med og opnå accept fra Rigsadvokaten og Rigspolitiet i forhold til den enkelte medarbejders råderum og kompetencer til at kunne henlægge, afvise, sende direkte til anklagemyndigheden osv.

## 5.5 Dimensionering af servicecentre og åbningstider for politiekspeditionen

### 5.5.1 Baggrund

Hver af de 12 politikredse skal i løbet af sommeren 2009 implementere et centralt servicecenter, der som udgangspunkt skal tage sig af alle telefoniske henvendelser til kredsen med undtagelse af 112-opkald, der modtages af alarmcentralen. Formålet med servicecentrene er at sikre borgerne en god service, hvorfor tilstrækkelig bemanning af centrene er af stor vigtighed. Der er tilført administrative årsværk for at sikre, at kredsene råder over de rette kompetencer til at løse opgaven. For at sikre omkostningseffektiv drift er det imidlertid også vigtigt, at det langsigtede bemanningsniveau tilpasses den aktuelle belastning, der primært defineres af borgerhenvendelser. Det vurderes, at en relativt hurtig tilpasning vil være hensigtsmæssig, da arbejdskulturen i en nystartet enhed (som servicecentrene) grundlægges meget tidligt som et resultat af normer og rutiner, der etableres umiddelbart efter at enheden er sat i drift.

Samtidig er det observeret, at der er markant forskel på de nuværende A/V-sektioners (anmeldelse og visitation) åbningstider og bemanning kredsene imellem. Således brugte Sydøstjylland relativt set 51 % flere timer på politiekspedition end Nordsjælland i 2008, mens Sydsjælland og Lolland-Falster havde åbent ca. 72 % flere timer end Syd- og Sønderjylland, som illustreret i figuren nedenfor.



Kilde: Rigspolitiet, POLTID; politi.dk

Såvel i bemanningen af servicecentre som i valg af åbningstider i politiekspeditionerne skal der skabes en situation, der balancerer hensyn til serviceniveau og omkostningseffektiv drift.

Det er i denne forbindelse klart, at vælger man en meget lav bemanning, subsidiært meget korte åbningstider, vil det alt andet lige være sværere for politiet at opretholde et højt serviceniveau, da sandsynligheden for at borgeren henvender sig på et tidspunkt, hvor alle medarbejdere er optaget, stiger.

## 5.5.2 Beskrivelse

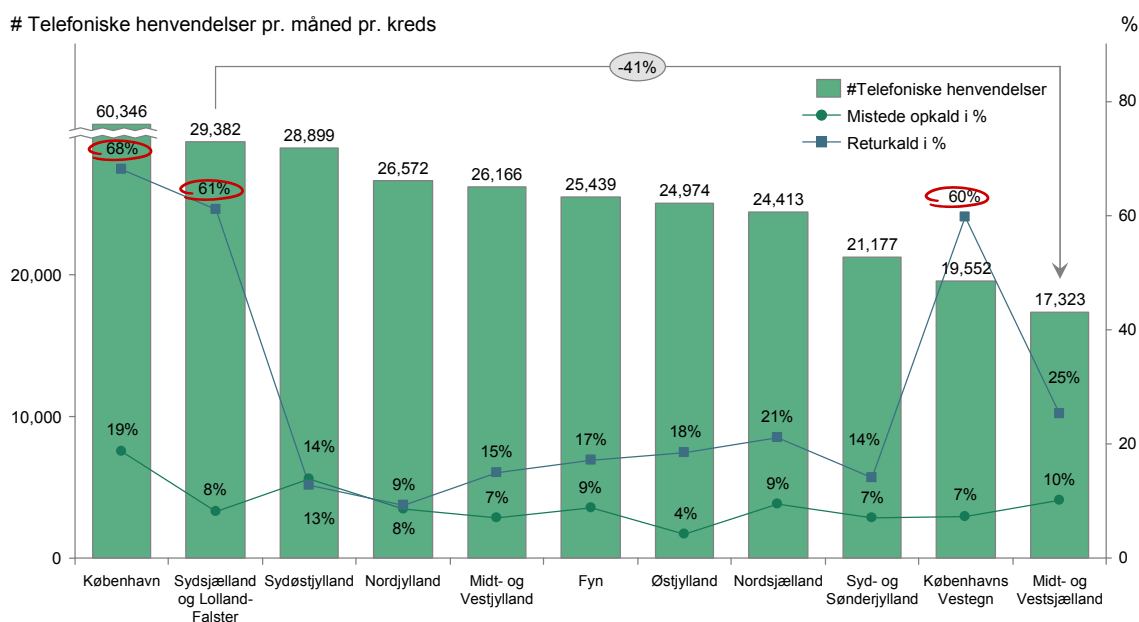
Initiativet fokuserer på at sikre en optimal bemanning af de kommende servicecentre, baseret på en forventet udbud- og efterspørgselsanalyse. Dette omfatter bl.a. dynamisk daglig bemanning, dvs. eksempelvis forskudte mødetider og pauser. Endvidere fokuserer initiativet, i lyset af servicecentre, på en begrænsning af åbningstiderne for personlig politiekspedition på de mindre lokalstationer.

Kvantificeringen af dette initiativ bygger dels på data, opsamlet af Rigspolitiet, og dels på en række kvalificerede antagelser. Dette betyder, at det angivne frigørelsespotentiale er behæftet med nogen usikkerhed.

## 5.5.3 Situationen i dag

Indtil implementeringen af servicecentre i sommeren 2009 er telefonerne blevet besvaret af medarbejdere i lokalstationernes A/V-sektioner, som samtidig har haft ansvar for de personlige

henvendelser, og ofte flere andre mindre sags- og administrationsrelaterede opgaver. Dette har betydet, at borgerne til tider har haft svært ved at komme igennem til politiet via telefon, især i perioder med mange personlige henvendelser i samme tidsrum. Således viser målinger af telefoniske henvendelser til kredsene, foretaget af Rigspolitiet gennem efteråret og vinteren 2008/2009<sup>33</sup>, at 10–20 % af alle videresendte opkald fra den centrale omstilling sendes tilbage grundet manglende besvarelse i de lokale afdelinger. I hovedstadsområdet har problemet været særdeles udtalt, hvor andelen af såkaldte "returopkald" – kald, der sendes tilbage til omstillingen – udgjorde 60–70 % af alle indkomne opkald. Figuren nedenfor viser kredsenes gennemsnitlige månedlige antal indkomne opkald<sup>34</sup>, inkl. andelen af mistede opkald, dvs. opkald, der ikke besvares, samt opkald, der sendes retur til omstillingen.



Ud over København har Sydsjælland og Lolland-Falster flest indkomne opkald i målingsperioderne, og ca. 70 % flere end Midt- og Vestsjælland, der havde færrest indkomne opkald. Den grønne linje (runde prikker) indikerer andelen af opkald, som slet ikke blev besvaret, og ligger lige under 10 % for de fleste kredse, mens den blå linje (kvadratiske prikker) indikerer opkald, der blev sendt videre til lokale A/V-sektioner og andre afdelinger, hvor der ikke blev svaret, hvorfor opkaldet sendtes retur til omstillingen.

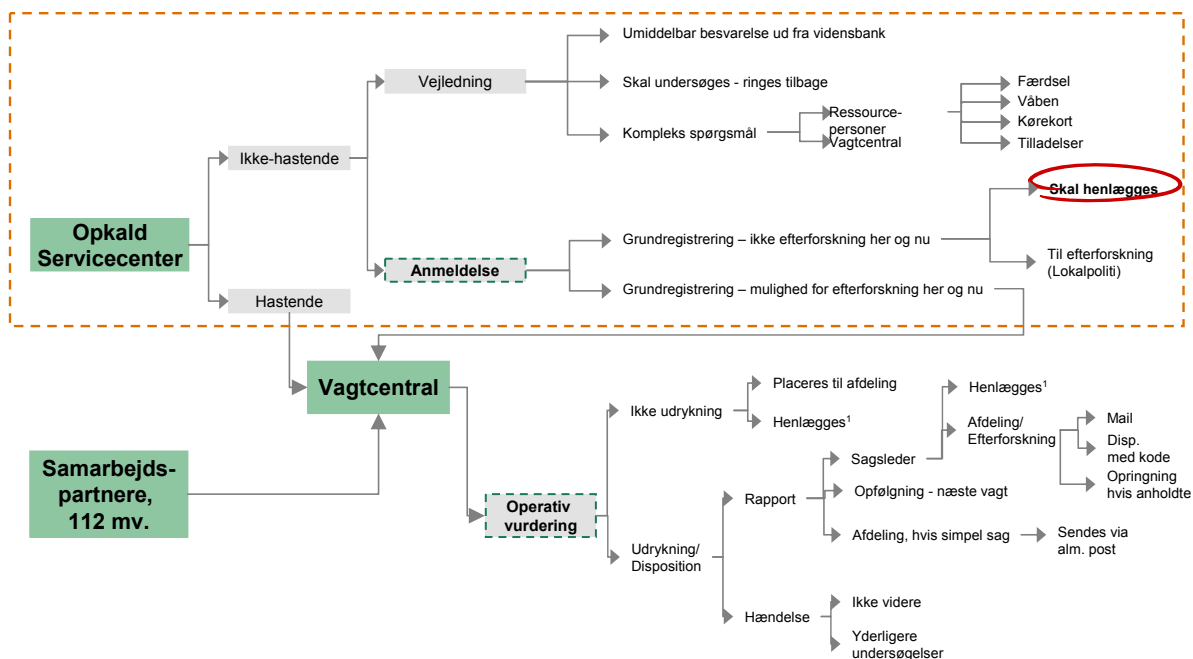
Blandt andet som en konsekvens af dette generelt lave serviceniveau blev det besluttet af forligspartierne i efteråret 2008, at politiet skulle tilføres ressourcer til at etablere nye, centrale servicecentre, der skal tage sig af primært telefoniske borgerhenvendelser. Det forventede flow for telefoniske henvendelser til servicecentret og samarbejdet med vagtcentralen er illustreret i nedenstående figur<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Baseret på analyse foretaget af Rigspolitiet i oktober 2008 (6 døgn), december 2008 (14 døgn) samt februar 2009 (14 døgn).

<sup>34</sup> Baseret på data for december 2008 og februar 2009. Månedldata er ekstrapoleret ud fra en 14-dages periode. Data for Nordjylland er endvidere ekstrapoleret på baggrund af befolkningstal for kredsen, da eksisterende SOLIDUS-data ikke er talt med i opkaldsoversigterne.

<sup>35</sup> Baseret på input fra Sydsjælland og Lolland-Falsters Politi.

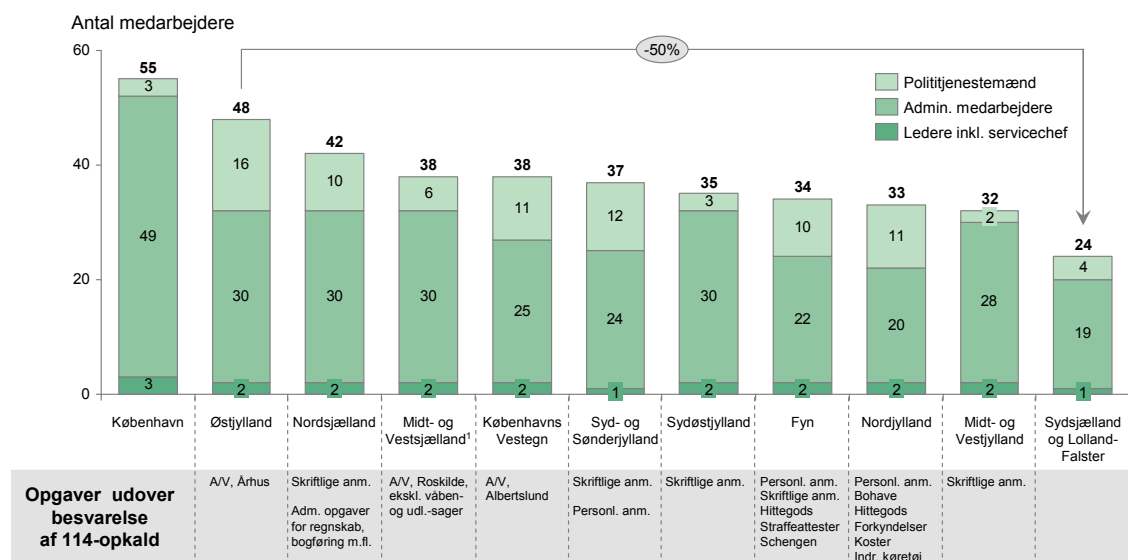
### Overordnet sagsflow for servicecenter, inkl. grænseflader til vagtcentral



Som det fremgår af figuren er det målsætningen, at alle sager, der er fuldt oplyst, men hvor der ikke er mulighed for umiddelbare efterforskningsskridt, skal sluttes i servicecentret (såfremt de er af en type, hvor henlæggelsesbemyndigelse ifølge Rigsadvokatens meddelelse 04/09 kan delegeres til den pågældende medarbejderkategori). Dette indebærer, at ledere skal a) have kompetence og bemyndigelse til at henlægge simple sager, samt b) have direkte adgang til anklagemyndigheden i forhold til sager, som ikke kan henlægges af politiledere alene.

Kredsene har i det sidste halve år arbejdet på at opstille de fysiske rammer for servicecentret, samt rekruttere og oplære nye medarbejdere. Som det fremgår af figuren nedenfor, er både dimensioneringen af servicecentre og deres opgaveporteføljer, ud over at tage sig af telefoniske henvendelser, vidt forskellige fra kreds til kreds. Specielt noteres, at bemanningen udgøres af ganske mange politiuddannede, og at andelen af politifolk varierer meget på tværs af kredsene.

Forventet bemanning af servicecentrene i opstartsfasen 2009



Dog er der på skrivetidspunktet kun fire kredse, nemlig Nordjylland, Sydsjælland og Lolland-Falster, Midt- og Vestsjælland samt Midt- og Vestjylland, der har påbegyndt drift af de nye servicecentre, hvilket betyder, at ovenstående bemanningsoversigt fortsat er vejledende. Som eksempel havde Midt- og Vestsjællands servicecenter ved opstart ultimo maj en 15 % lavere bemanning end opgivet i oversigt pr. 29. april 2009.

### 5.5.4 Foreslået ændring

For at sikre omkostningseffektiv drift foreslås det, relativt hurtigt at evaluere den forventede bemanning i servicecentrene i forhold til den forventede efterspørgsel. Dette bør ske under nøje afvejning af hensyn til serviceniveauet overfor borgerne, der var den oprindelige grund til at oprette servicecentrene. En eventuel tilpasning af bemanningen bør endvidere ske relativt hurtigt, da arbejdskulturen i en nystartet enhed etableres meget tidligt som følge af normer og rutiner, der etableres umiddelbart efter, at den nye enhed er sat i drift.

Set i lyset af servicecentrenes implementering foreslås det endvidere at undersøge mulighederne for at begrænse lokalstationernes åbningstid for personlige henvendelser, da politiets generelle tilgængelighed for borgerne må forventes at blive styrket (via telefonisk adgang) med de nye servicecentre. At nedsætte antallet af åbne timer for personlige henvendelser vil samtidig skabe mere rum og arbejdsro for ekspeditions- og A/V-medarbejdere til at færdiggøre deres øvrige arbejdsopgaver.

#### 5.5.4.1 Dimensionering af servicecentrene

Grundbemandsningsniveauet for de respektive kredses servicecentre bør bygge på analyser, der tager højde for den forventede telefoniske efterspørgsel. Endvidere har flere kredse valgt at lade servicecentret overtage yderligere opgaver, så som modtagelse af personlige henvendelser og mindre administrative opgaver. Denne oversigt over ekstraopgaver fremgår af figuren ovenfor.

I dette afsnit introduceres først den anvendte metode i afsnit 5.5.4.2, hvorefter det identificerede frigørelsespotentiale beregnes i afsnit 5.5.4.3.

#### 5.5.4.2 Anvendt metode

For at vurdere om nogle af servicecentrene skulle være over- eller underbemandede, har BCG foretaget en analyse i to faser: 1) Vi "rensner" for opgaver, der ligger ud over telefoniske henvendelser for at sikre et fælles vurderingsgrundlag, og dernæst 2) sammenholdes den forventede ressourceefterspørgsel med den forventede bemanning pr. kreds.

1) Opgaver udover telefoniske henvendelser inkluderer modtagelse af skriftlige anmeldelser, personlige anmeldelser, regnskabs- og bogføringsmæssige opgaver, Schengen-visa, straffeattester mm. Da ikke alle kredse har planlagt at lade deres servicecenter tage sig af disse opgaver, er det nødvendigt at fratække årsværk, der må forventes at arbejde med disse opgaver. Metoden har været en triangulering mellem flere kilder, fx POLPAI/POLTID-oversigter, kombineret med antagelser omkring omfanget af de ekstra servicecenteropgaver. Grundet manglende detaljeringsgrad for flere datapunkter, er korrektionen for disse ekstraopgaver kun vejledende, og vil kunne gøres mere robust efter at samtlige servicecentre er sat i drift, og opgavernes omfang bliver tydeligere.

Samlet set betyder korrektionen, at godt 25 % af den samlede, forventede servicecenterbemanning (ekskl. ledere) bør allokeres til disse ekstraopgaver. Herudover fratrækkes 17,5 % af den resterende bemanning fra den egentlige *produktions*bemanning, hvilket repræsenterer den forventede andel af bemanningen, der fungerer som *supervisorer*, og dermed som udgangspunkt ikke selv skal tage opkald. De 17,5 % baseres på den gennemsnitlige rapporterede opdeling mellem polititjenestemænd (som i begyndelsen udgør hovedparten af supervisorer) og administrative medarbejdere.

2) Efter at have skabt et billede af nettotelefonbemanning dannes nu et billede af den forventede ressourceefterspørgsel, dvs. det nødvendige tidsforbrug til besvarelse af opkaldene. Dette baseres på tre hovedkilder: a) Henvendelsesmålinger, foretaget af Rigspolitiet i efteråret og vinteren 2008/2009, b) henvendelsesundersøgelse, foretaget i Nordsjællands Politi i december 2008, samt c) BCG-data og erfaring fra tidligere projekter omkring call-/servicecentre.

Der er taget udgangspunkt i antallet af bruttohenvendelser pr. kreds, som vist i figuren på side 55, som den fremtidige telefoniske bruttoefterspørgsel. Vi nedjusterer dog tallene med 5 %, da et 100 % serviceniveau<sup>36</sup> ikke er en realistisk antagelse. Derefter benyttes henvendelsesdata fra undersøgelsen i Nordsjælland til at adskille opkald til omstillingen, der viderestilles til A/V-sektionerne (nu servicecentrene), og opkald, der sendes videre til andre medarbejdere i politikredsen eller vejledes direkte i omstillingen uden viderestilling. Tal fra Nordsjælland<sup>37</sup> viser, at ca. 35 % af alle omstillingsopkald sendes videre til A/V-afdelinger, mens ca. 13 % er vejledning, foretaget af omstillingen selv. De resterende opkald stilles videre til medarbejdere i andre afdelinger. Disse andele danner grundlaget for opdelingen af henvendelser til de nye servicecentre (hvor IVR<sup>38</sup> menuen selv vil stå for en del af "omstillingen"). Efter at have skabt opdelingen mellem

---

<sup>36</sup> %-delen af indkomne opkald, der besvares.

<sup>37</sup> Opgjort i bilag 4 til omtalte henvendelsesundersøgelse.

<sup>38</sup> Interactive Voice Response: System, hvor borgeren får præsenteret et sæt muligheder af en telefonsvarer. Det antages, baseret på observationer i servicecentret i Næstved i maj 2009, at denne andel er ca. 50 % (muligvis stigende over tid).

henvendelsestyper, deles henvendelser til servicecentret yderligere op i henvendelser, der medfører anmeldelse, og henvendelser, der ikke gør. Dette gøres ved brug af data fra henvendelsesundersøgelsen i Nordsjælland. Her blev det målt, at ca. 58 % af telefoniske henvendelser til A/V-sektionerne karakteriseres som "anmeldelser", mens 42 % er andre henvendelsestyper.

For at estimere ressourceefterspørgslen i antal timer, hvilket kan oversættes til årsværk, har det været nødvendigt at foretage en række antagelser med hensyn til sagsbehandlingstiden pr. henvendelse, eller den såkaldte *average handling time* (AHT), igen primært baseret på undersøgelsen i Nordsjælland:

- Gennemsnitlig AHT for anmeldelsesoptagelser i servicecentret er 7,5 minutter; der tillægges samtidig 2,5 minutter i gennemsnitlig efterbehandlingstid<sup>39</sup>
- Gennemsnitlig AHT for "ikke-anmeldelses"-henvendelser<sup>40</sup> til servicecentret er 5 minutter
- Gennemsnitlig AHT for "rene" omstillingsopkald til omstillingen – dvs. opkald, hvor der ikke foretages andet end at stille videre til servicecenter eller anden afdeling – er 30 sekunder
- Gennemsnitlig AHT for "vejledningsopkald", der håndteres i omstillingen selv, er 3,5 minutter

Ved at multiplicere det forventede antal af de forskellige henvendelsestyper med deres respektive AHT, skabes et forventet ressourcetræk i timer, hvilket ganges med 12 måneder for at skabe data på årsbasis. Hermed antages implicit, at belastningen er jævnt fordelt over året.

Endelig oversættes det forventede ressourcetræk i antal timer til antal årsværk, for at kunne sammenholde det med den forventede nettotelefonbemanding. Denne årsværksoversættelse antager at:

- Antal arbejdstimer pr. årsværk, ekskl. ferie-, fri- og helligdage, er 1.650, baseret på input fra Rigspolitiets HR-afdeling
- Den forventede kundeventede tid, dvs. bruttonødværket fratrukket sygdom, pauser, kurser mv. samt klartid (tid, hvor medarbejderen er logget på uden at modtage opkald) er 62,5 %, baseret på BCG-erfaring fra lignende call-/servicecenterprojekter
- Antallet af servicecentermedarbejdere, jf. Rigspolitiets oversigt pr. 29. april 2009, er lig antallet af årsværk (dvs. 1 medarbejder = 1 årsværk)

Dette giver samlet set ca. 1.030 kundeventede, effektive arbejdstimer pr. årsværk.

#### 5.5.4.3 Estimering af potentiale

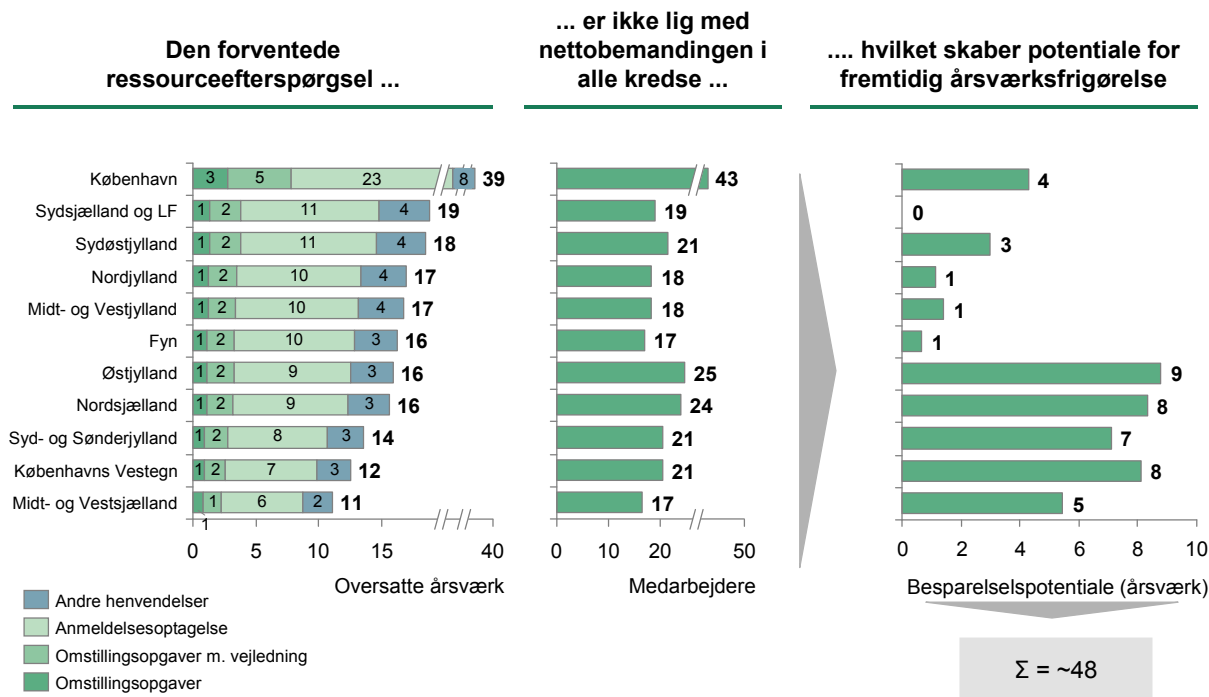
Figuren herunder viser den forventede ressourceefterspørgsel ud fra årsværk, og sammenholder dette med den forventede bemanding, hvilket dermed illustrerer et estimeret potentiale for frigørelse af årsværk ved at optimere bemandingen, når driften af centrene er blevet stabil. Som vist i figuren er det fremtidige, estimerede frigørelsespotentiale ca. 48 årsværk, hvor langt hovedparten vil være administrative medarbejdere. Dette estimat er behæftet med usikkerhed pga. de ovenfor nævnte antagelser. Det er klart, at dette potentiale vil kunne realiseres ved enten at

---

<sup>39</sup> Baseret på observationer, foretaget i servicecentret i Næstved i maj 2009.

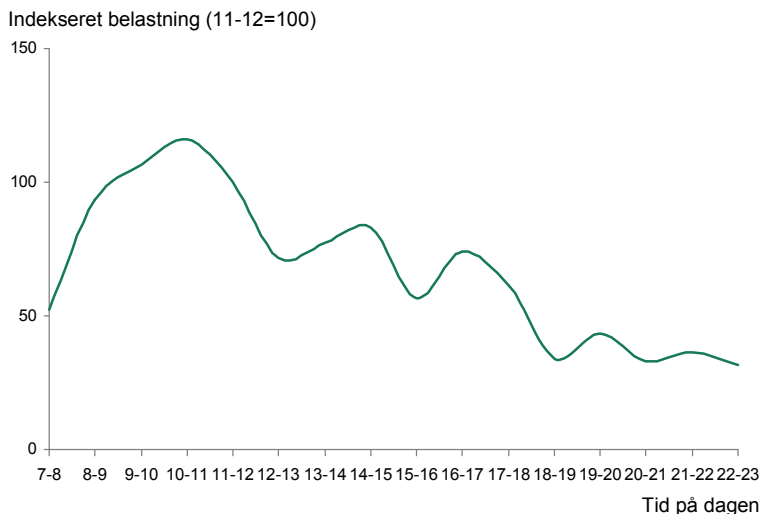
<sup>40</sup> Inkluderer vejledninger af forskellig art (fx ved ægteskabelige skænderier uden faktisk kriminelle handlinger, henvendelser omkring ubegrundet mistanke om kriminelle forhold hos naboen etc.).

nedbemande servicecentrene eller alternativt overføre opgaver til servicecentrene svarende til 48 årsværk.

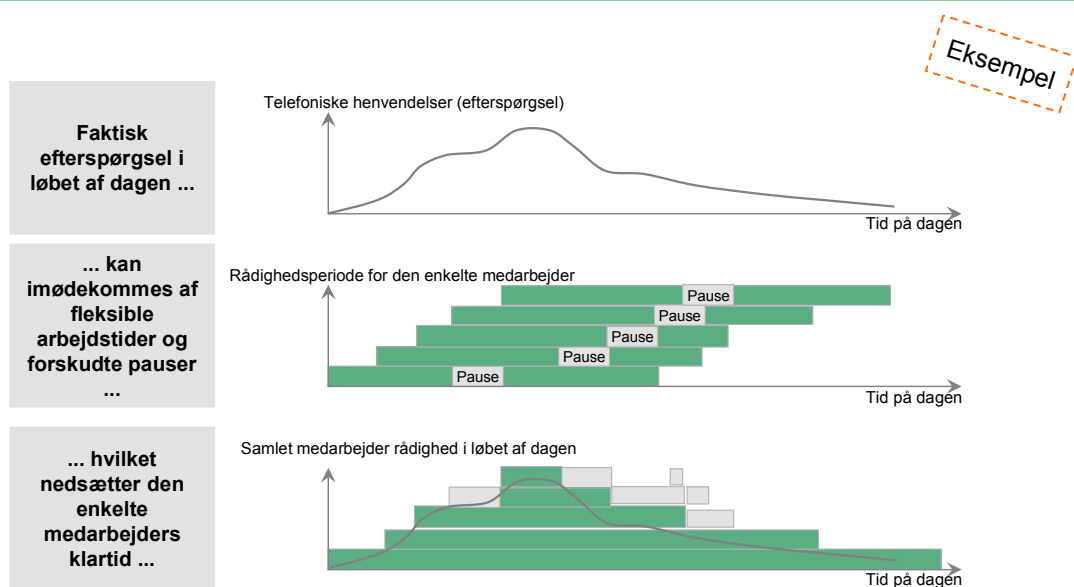


Det skal her nævnes, at ovenstående udregninger bygger på jævn fordeling af opkald over dagen, dvs. der tages ikke højde for peakperioder (travle perioder med mange indkomne opkald på samme tid). Disse peakperioder var dog tydelige i henvendelsesanalysen for Nordsjælland, og data for servicecentret i Næstved for maj 2009 foreslår ligeledes, at der er peaks i tidsrummet før og under frokost, som vist herunder.

En måde at tage højde for sådanne peakperioder, og dermed sænke klartiden pr. medarbejder (tid, hvor man er logget på systemet uden at modtage opkald), er blandt andet gennem fleksible arbejdstider, inkl. forskudte mødetider og mødedage, forskudte pauser og lignende, hvilket er illustreret i figuren nedenfor.



## Fleksibel bemanning vil sænke medarbejdernes klartid og højne produktiviteten



Erfaringer fra besøg hos de tre servicecentre, der på skrivetidspunktet er i operation, nemlig Midt- og Vestsjælland, Midt- og Vestjylland og Sydsjælland og Lolland-Falster, viste, at servicecentrene fra begyndelsen har været succesfulde med at udnytte disse løftestænger for at tilpasse udbud og efterspørgsel. Vi antager dermed, at alle servicecentrene vil være i stand til at planlægge ud fra de væsentligste peakperioder.

Som det fremgår af figuren ovenfor, har Sydsjælland og Lolland-Falster den laveste difference mellem forventet udbud og efterspørgsel. At denne kreds kommer så godt ud kan blandt andet skyldes, at der er stor bevidsthed om at benytte det virtuelle netværk af A/V-medarbejdere på lokalstationerne, der kan logge sig på SOLIDUS<sup>41</sup>-systemet under peakperioder, såfremt det efterspørges fra centralt hold, hvilket blev tydeligt efter besøg hos centret i maj 2009. Det anbefales fra BCGs side, at alle kredse fokuserer på at udnytte det virtuelle netværk så godt som muligt, for derved at kunne sænke grundbemanningen.

I tillæg til det identificerede potentiale kommer, at man må forvente en vis "læringskurve" for servicecentermedarbejderne, der vil opbygge kompetencer inden for håndteringen af de forskellige henvendelsestyper. Såfremt denne læringskurve vil skabe en gennemsnitlig 5 % effektivitetsforbedring for alle (resterende) medarbejdere, vil dette medføre en frigørelse af ca. 10 administrative årsværk. Dette tal indgår dog ikke i vores samlede potentiale, da læringskurvepotentialet skal undersøges yderligere, når servicecentrene er længere inde i implementeringsfasen, hvilket blandt andet inkluderer analyse af jobskifteraten.

Endelig skal det tilføjes, at det over tid formentlig vil blive muligt at frigøre en del af de supervisorere, der i opstartsfasen varetager "oplæringen" af de nye medarbejdere, og erstatte dem

<sup>41</sup> SOLIDUS er navnet på servicecentrenes opkaldsstyringssystem.

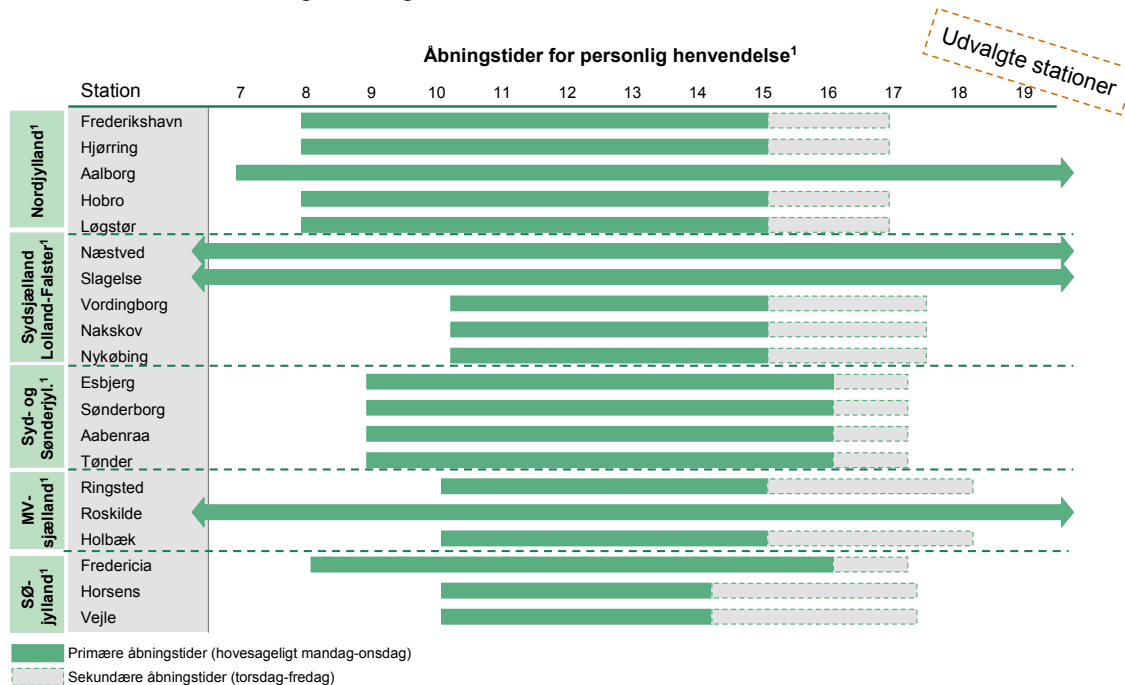
med administrative ledere af servicecentrene. For at sikre en hurtig og effektiv opstartsphase er desuden planlagt med mere supervisor kapacitet, end der på lang sigt vurderes at være behov for.

For kvantificeringens skyld antages, at 50 %<sup>42</sup> af de oprindelige supervisorer over tid erstattes af administrative supervisorer/ledere, og at der for hver 1,5 nuværende supervisor vil blive indsat 1 ny, administrativ supervisor/leder. Dette vil lede til en yderligere frigørelse af ca. 12 årsværk<sup>43</sup>, hovedsageligt polititjenestemænd. Dette potentiale medtages ikke i det samlede estimat grundet usikkerhed, da de fleste servicecentre endnu ikke er gået i drift.

Det skal naturligvis nævnes, at lavere bemanning på sigt alt andet lige vil øge risikoen for en forringelse af serviceniveau, dvs. at ikke alle telefonopkald besvares. Da beregningerne arbejder med et serviceniveau på 95 %, hvilket må betegnes som forholdsvist højt, forventes den samlede borgeroplevelse ikke at blive påvirket nævneværdigt. Samtidig kan især læringskurveeffekten, som beskrevet ovenfor, være med til at sikre, at serviceniveauet opretholdes på trods af tilpasning af det absolutte antal telefonmedarbejdere.

### 5.5.5 Ændring i lokalstationernes åbningstider

Oprettelse af servicecentre vil medføre ændringer af arbejdsopgaver og arbejdsmængde for de centrale og lokale A/V-sektioner, som de har set ud hidtil. Vi ser implementeringen af servicecentrene som en udmærket mulighed for at optimere åbningstider for personlige henvendelser på de lokale stationer. Som det fremgår af figuren herunder, har lokalstationer på tværs af kredse vidt forskellige åbningstider.

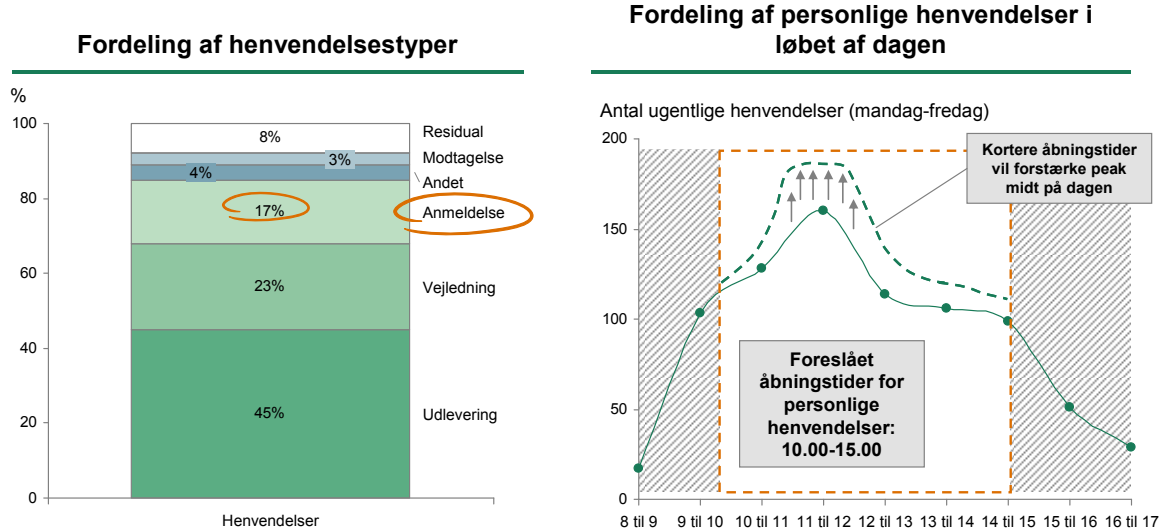


1. Baseret på politi.dk

<sup>42</sup> Grunden til, at dette tal ikke er større end 50 %, er, at for at kunne indfri bestræbelserne på at kunne slutte sager, hvor der ikke skal efterforskes, i servicecenterregi (således de ikke unødvendigt sendes videre til lokalpolitiet), er der behov for et vist antal (politi)ledere også på sigt.

<sup>43</sup> Baseret på, at et administrativt årsværk koster 81 % af et politiaårsværk.

Visse kredse arbejder efter en 8–15 model med udvidet åbningstid torsdag og begrænset åbningstid fredag, nogle kører en 10–14 model, og andre en tredje model. Som nævnt i begyndelsen af dette kapitel vil servicecentrene alt andet lige give borgeren en forbedret mulighed for ubesværet at komme i kontakt med politiet, uanset om vedkommende har behov for akut eller mindre akut hjælp. Samtidig drejer hovedparten af personlige henvendelser i A/V-sektionerne sig om udlevering af attester mm., hvilket illustreres i figuren herunder, der viser opdelingen mellem de forskellige henvendelsestyper samt fordelingen af henvendelser i løbet af dagen, baseret på analysen fra Nordsjællands Politi.



Som det fremgår til højre i figuren, finder hovedparten af personlige henvendelser sted mellem kl. 10.00 og kl. 15.00. Hvis åbningstiderne for de mindre lokalstationer (ikke større (hoved)stationer<sup>44</sup>) kortes ned til dette tidsrum<sup>45</sup>, vil det naturligvis skabe en stigning i antallet af henvendelser inden for dette tidsrum, jf. ovenstående figur. Dog må det antages, at servicecentrene vil overtage en vis procentdel af henvendelser, der drejer sig om vejledninger og anmeldelser, hvorfor stigningen af henvendelser i det nye, kortere tidsrum ikke vil stige proportionelt med nedgangen i antal åbne timer. Samtidig kan mere fleksibel bemanning af ekspeditionerne, som foreslået i et tidligere afsnit, ligeledes være med til at tilpasse den relative stigning i henvendelser inden for de nye åbningstider.

Sammenlignes samtlige lokalstationers nuværende åbningstider i følge politi.dk med forslaget om åbningstid mellem 10.00 og 15.00 med evt. torsdagsmodifikation, vil der på årsbasis være en samlet nedgang på ca. 21.000 ekspeditionsåbningstimer, svarende til ca. 30 % af den nuværende samlede akkumulerede åbningstid for disse stationer.

Hvis det antages, at:

- Bemanningen i off-peak perioder er 30 % lavere end i peakperioder
- 50 % af tiden i dag bruges på ikke-kundevendte opgaver i off-peak åbningstimer (der er ikke altid nogen at betjene). Dette estimat er baseret på observationer og interviews med A/V-medarbejdere og -ledere samt medarbejdere og ledere i de nystartede servicecentre
- Servicecentrene vil medføre en generel tilpasning af politiexpeditionernes bemanning på ca. 40 %

<sup>44</sup> Så som Aalborg, Århus, Randers, Esbjerg, Kolding, Horsens, Odense, Roskilde, Slagelse, Næstved, Helsingør og Albertslund. Udover hovedstationerne er der 10 stationer, hvor det er politisk bestemt, at de skal være døgnbemandede  
<sup>45</sup> Evt. med torsdag forskudt til 12.00–17.00.

- Nuværende A/V-medarbejdere har forefaldende opgaver, der kan løses i den frigjorte ekspeditionstid

– så vil det samlede besparelspotentiale være ca. 6 % af det nuværende tidsforbrug på politiexpedition mm. Ud fra POLTID-data for relevante konti, som var på ca. 800.000 timer i 2008, vil dette medføre en frigørelse af ca. 33 årsværk, ekskl. København<sup>46</sup>. Det må antages, at det hovedsageligt vil være polititjenestemænd, der grundet servicecentrene flyttes til andre lokalpolitiafdelinger, så hovedparten af dette potentiale vil være administrative medarbejdere. Den endelige opdeling af frigørelspotentialet skal dog kvalificeres yderligere ud fra den faktiske nuværende bemanning i A/V-sektionerne.

Alle kredse har udarbejdet planer for frigørelse af politiresourcer i forbindelse med den ekstraordinære tildeling af ressourcer, som fulgte af Finanslovsaftalen for 2009. Det her estimerede potentiale er uafhængigt af sådanne planer.

### **5.5.6 Udførelse og implementerbarhed**

En gradvis tilpasning af servicecentrene vil først være realistisk, når man har etableret et velfungerende servicecenter med et højt serviceniveau. Samtidig vil tilpasningen fordele, at kredsene i høj grad formår at udnytte fordelene ved fleksibel bemanning, som beskrevet ovenfor. På grund af den kulturskabende effekt, normer og rutiner der er skabt tidligt i et forløb, har, er det dog vigtigt fra starten at sikre, at bemanningen ikke i væsentlig grad overstiger behovet.

## **5.6 Stationsmodellen (organisering af politisøjlen)**

### **5.6.1 Introduktion**

Formålet med dette initiativ er at undersøge den nuværende organisering i politisøjlen, og herigennem vurdere, om en eventuel alternativ organisering kunne være mere hensigtsmæssig. Initiativet tager udgangspunkt i, at BCG har afdækket en række udfordringer med den nuværende linjemodel i visse sammenhænge. Det primære fokus vil være på organiseringen af lokalpolitiet og beredskabet.

Ifølge modelpolitikredsen, der blev udformet som et led i reformen, er politisøjlen organiseret efter den såkaldte "linjemodel". Dette betyder, at politisøjlen er opdelt i tre linjer, henholdsvis beredskabet, lokalpolitiet og efterforskning, der hver har en overordnet linjefører (politiinspektør). På hver lokalstation er der i henhold til linjemodellen to ledere – én for stationens lokalpolitiet og én for beredskabet med reference til hver deres linjefører.

Nogle kredse opfatter denne organisering som mindre fleksibel i forhold til udnyttelsen af stationernes politiuddannede personale, idet en del stationer betragtes som for små til en egentlig linjeopdeling. At personaleansvaret og ressourceallokeringen hviler på to forskellige ledere medfører endvidere, at der opstår mangel på entydig ledelse. Enkelte kredse er derfor gået mere eller mindre over til en "stationsmodel", hvor der kun er én leder på hver lokalstation med ansvar for alle stationens ressourcer, mens flere andre kredse overvejer at gøre det samme.

---

<sup>46</sup> De københavnske stationer falder uden for kategorien "mindre lokalstationer".

Idet Københavns og Bornholms politikredse, givet de betydelige strukturelle forskelle, er organiseret anderledes end de resterende politikredse, er overvejelser vedrørende organisering af lokalpolitiet i disse to kredse ikke omfattet af dette initiativ.

Vi vil i det følgende skitsere en struktur, vi mener både er rummelig nok til at favne de forskellige behov, kredsene har, og samtidig er tydelig med hensyn til, hvor det anbefales at beholde visse frihedsgrader, og hvor det anbefales at holde en fastere struktur. Det er således ikke hensigten at finde en ny "one size fits all"-løsning. Det er derimod opfattelsen, at der i højere grad er behov for fleksibilitet for kredsene til at organisere sig efter individuelle behov.

### **5.6.2 Situationen i dag**

I forbindelse med reformen blev opstillet en "modelpolitikreds", som det var tanken, at i hvert fald de 10 forholdsvis homogene kredse (dvs. bortset fra København og Bornholm) skulle organiseres efter. Ifølge modelpolitikredsen er det politisøjlen, som varetager alle politiopgaver, organiseret under en chefpolitiinspektør med reference til politidirektøren. Under chefpolitiinspektøren er politiet opdelt i tre linier, hver ledet af en liniechef for henholdsvis lokalpoliti, beredskab og central efterforskning. Hensigten med denne model, også kaldet "linjemodellen", er at opnå et slagkraftigt politi med stærke individuelle politienheder.

Lokalpolitiet er organiseret under en liniechef for lokalpolitiet. Som navnet antyder, varetager lokalpolitiet opgaver decentralt, der spænder fra mindre kompliceret efterforskning over forebyggende virksomhed til ekspedition af diverse personlige borgerhenvendelser. På hver lokalstation er der en lokal leder med ansvaret for personale og opgaver, der vedrører lokalpolitiet.

Med hensyn til beredskabet er den tidligere vagthavendefunktion på de enkelte politistationer nedlagt og erstattet af en central vagtcentral pr. kreds, der ledes af linjechefen for beredskabet. Linjechefen for beredskabet har det overordnede ansvar for vagtcentralen og det centrale beredskab, hundeafdelingen, færdselsafdelingen og servicecentret. Det daglige ansvar for beredskabet tilhører en vagthavende disponerings/sagsleder, der disponerer og leder det til enhver tid tjenestegørende politipersonel i beredskabet. Beredskabet er dermed organiseret centralt i kredsen under én ledelse, men kan principielt køre ud fra flere stationer. Såfremt der er beredskab placeret på lokalstationerne, er der her tilknyttet en lokal beredskabsleder, der har det daglige personaleansvar for den lokale beredskabsenhed. Det samlede mandskab på lokalstationen er dermed delt op i henholdsvis beredskab og lokalpoliti med hver deres lokale leder.

Den centrale efterforskningsenhed er ligeledes ledet af en linjechef med det overordnede ansvar, og er generelt placeret centralt i kredsen i tæt tilknytning til anklagemyndigheden.

### **5.6.3 U hensigtsmæssigheder ved den nuværende organisering**

De problemstillinger, som BCG har hørt i forbindelse med besøg i kredsene vedrørende den nuværende organisering, er primært følgende:

- Mange ledelseslag i politisøjlen
- Mindre synlig og gennemslagskraftig ledelse
- Mindre ressourcemæssig fleksibilitet på lokalstationerne
- Sværere at foretage overordnet vagtplanlægning for hele kredsen
- Mange små sektioner på lokalstationerne

### **Mange ledelseslag i politisøjlen**

Den øverste ledelse i politisøjlen er i dag organiseret med en chefpolitiinspektør (CPI) med det overordnede politimæssige ansvar og de tre linjechefer (politiinspektører) for henholdsvis beredskabet, lokalpolitiet og efterforskning. Ingen kredse har på nuværende tidspunkt afvejet fra denne model. Det er dog den generelle opfattelse i politikredsene, at denne struktur giver et stejlt hierarki, hvor der er langt fra top til bund. Eksempelvis skal vigtige beslutninger på lokalstationen fra sektionslederen gennem lokalpolitilederen (VPIen), linjechefen for lokalpolitiet (PIen) samt CPIen for til sidst eventuelt at nå PDen.

### **Mindre synlig og gennemslagskraftig ledelse**

Ved at have to ledere på hver station, kan der opstå uklarheder omkring ansvarsdelingen og prioriteringen af indsatsområder på lokalstationen. Dette betyder eksempelvis at der såvel internt som eksternt kan opstå tvivl om, hvem der har ansvaret i en given situation og der kan opstå en vis ansvarsforflygtigelse. Derudover skal eventuelle uenigheder mellem lederne på lokalstationen afgøres mellem de to linjechefer (PIer), der ikke til daglig sidder på lokalstationen, og som derfor skal bruge tid på at sætte sig ind i situationen, før en beslutning kan træffes. Dette kan være med til at give en langsommelig og uhensigtsmæssig beslutningsproces.

### **Mindre ressourcemæssig fleksibilitet på lokalstationerne**

På grund af den todelte ledelse på lokalstationerne med hver deres mandskab i henholdsvis beredskabet og lokalpolitiet, bliver allokering af ressourcerne på stationerne mellem enhederne besværliggjort. Dette betyder, at ressourcerne ikke alle steder kan benyttes fleksibelt i forhold til skiftende arbejdsbelastning i de to enheder. Dette problem vil primært være gældende for mindre stationer, hvor følsomheden over for skiftende arbejdsbelastning er større. Derudover kan der være risiko for silotænkning eller suboptimering mellem de to enheder, hvilket kan medføre, at der ikke opnås de ønskede synergieffekter mellem lokalpolitiet og beredskabet i form af tæt samarbejde og vidensdeling.

### **Sværere at foretage overordnet vagtplanlægning for hele kredsen**

Flere kredse har observeret, at tjenesteplanlægningen – med de forhåndenværende værktøjer – har været vanskelig at få på plads på kredsniveau, særligt givet den omfattende brug af sponsornagter. Der har således manglet overblik over, hvem der faktisk var på vagt, og hvem der var til rådighed ved hastesager. Dette var tilsyneladende mere overskueligt i de mindre enheder tidligere. Dette har sammen med de gældende tjenestetidsregler ført til et ressourcestab i form af kompensationsdage, overbemanding m.v.

### Mange små sektioner på lokalstationerne

Lokalstationerne er, i henhold til modelpolitikredsen, afhængigt af størrelsen på lokalstationen, organiseret i 3–5 sektioner udover beredskabet. Antallet af sektioner og sammensætningen varierer fra kreds til kreds, men sektionerne dækker følgende områder:

- Anmeldelse og visitation
- Voldskriminalitet
- Straffelov
- Særlov
- Forebyggelse og eksternt samarbejde
- Beredskab

Denne inddeling gør, at sektionerne ofte bliver meget små på lokalstationerne. Eksempelvis har Sydsjælland og LF fem lokalstationer med hver 3–5 sektioner, således at der gennemsnitligt er godt 10 medarbejdere pr. sektion. I andre kredse, såsom Østjylland, hvor der kun er tre lokalstationer med hver tre eller fem sektioner, er der op mod 30 medarbejdere i hver sektion i gennemsnit, hvilket demonstrerer, at det rent ledelsesmæssigt er muligt at favne en større medarbejderstab.

Grundet ovennævnte problemstillinger ved den nuværende organisering efter linjemodellen er flere kredse gået over til en såkaldt "stationsmodel". I figuren herunder ses den nuværende status (juni 2009) for kredsene i forhold til organiseringen af lokalpolitiet.

## Status for overgang til stationsmodellen i kredsene

Kreds	Fuldt overgået	Delvist overgået	Påtænker	Ingen planer
Fyn	✓			
Københavns Vestegn				✓
Midt- og Vestjylland	✓			
Midt- og Vestsjælland		✓		
Nordjylland	✓			
Nordsjælland			✓	
Syd- og Sønderjylland			✓	
Sydsjælland og LF				✓
Sydøstjylland	✓			
Østjylland		✓		

Som det ses af figuren, har Fyn, Midt- og Vestjylland, Nordjylland og Sydøstjylland besluttet fuldt at overgå til stationsmodellen, mens Østjylland samt Midt- og Vestsjælland er delvist overgået ved at have indført stationsmodellen på enkelte lokalstationer. Derudover påtænker Nordsjælland og Syd- og Sønderjylland at ændre organiseringen af lokalpolitiet. Nogle kredse har været afventende med at ændre organiseringen af politisøjlen i forhold til udmeldinger fra Rigspolitiet. Andre kredse finder derimod den nuværende organisering i henhold til linjemodellen hensigtsmæssig for deres kreds.

Det er vigtigt at notere, at stationsmodellen, som flere kredse overgår til, ikke tilsvare den organisation, der var før reformen. De kredse, der overvejer eller er overgået til stationsmodellen, opretholder alle en fælles vagtcentral, fælles færdselsafdeling samt fælles hundeafdeling med direkte reference til linjeforstanderen for beredskabet. Derudover opretholder de en fælles efterforskningsafdeling med ansvar for den "tunge" efterforskning. Denne er typisk placeret på hovedstationen sammen med kredsens anklagemyndighed.

Under stationsmodellen stiller lokalstationerne en eller flere patruljevogne, som de selv besætter, men som disponeres af kredsens vagtcentral, til rådighed for kredsens samlede beredskab. Hvorvidt der vil være et egentligt centralt beredskab i form af en "task force" svinger derimod fra kreds til kreds.

Stationsmodellen vil dermed ligne organiseringen fra før reformen på nogle områder, men have et langt stærkere regionalt center (pr. kreds) både mht. efterforskning, anklagemyndighed og beredskabets centrale enheder.

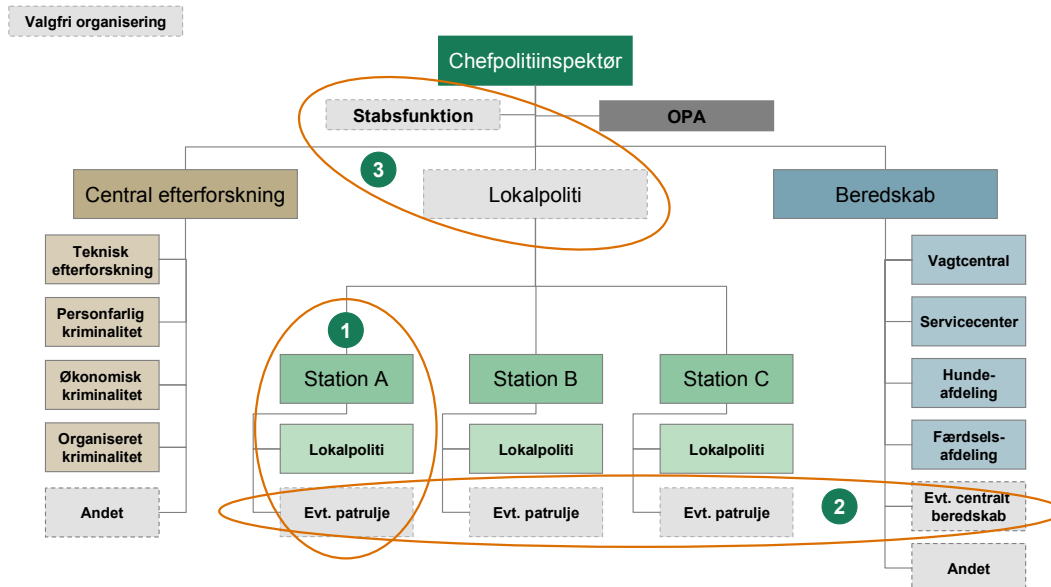
#### **5.6.4 Foreslåede ændringer**

I dette afsnit fremstilles en række forslag til afhjælpning af ovennævnte u hensigtsmæssigheder med den nuværende organisering i politisøjlen. Det er målet med de foreslåede ændringer at sikre en større fleksibilitet i kredsene, men samtidig bevare en sammenlignelighed kredsene imellem, så politier let kan overflyttes fra kreds til kreds (hermed menes at stillingsbetegnelser og dertilhørende kompetenceniveau er ensartede fra kreds til kreds). Derudover er det hensigten at bevare reformens intention om at have et fagligt fokuseret og stærkt politi igennem fastholdelse af centrale efterforskningsenheder og fælles vagtcentraler.

For at imødekomme ovenstående problemstillinger med den nuværende organisering i politisøjlen anbefales det fremadrettet at have en mindre stringent modelpolitikreds, hvor der er visse frihedsgrader for kredsene til at organisere sig alt efter behov. Det anbefales derfor, at der opstilles overordnede rammer for organiseringen i politisøjlen, således at der er en vis form for ensartethed, men samtidig frihedsgrader for kredsene til at imødekomme forskellige behov.

I figuren herunder vises et forslag til, hvordan organiseringen af politisøjlen kunne se ud i politikredsen samt de dertilhørende frihedsgrader (de grå bokse markeret med stiplede linjer).

## Anbefalet overordnet organisering af politisøjlen



Den foreslåede organisering, som er angivet i figuren, ligner langt hen ad vejen den organisation, der kendes i dag, men adskiller sig på et par områder.

Ifølge modellen ovenfor er politisøjlen fortsat opdelt i tre linjer for henholdsvis efterforskning, lokalpoliti og beredskab med hver deres tilknyttede linjechefer. Den centrale efterforskning bør fortsat være placeret centralt med direkte reference til CPIen. Denne enhed er ikke undersøgt i detaljer, men der er under besøg i kredsen ikke observeret uhensigtsmæssigheder med den nuværende placering og organisering i den centrale efterforskning, hvorfor der ikke ses grund til at ændre dette. Der er ligeledes fortsat et fælles centralt beredskab med en vagtcentral, en hundeafdeling, en færdselsafdeling mv. Derudover er der et lokalpoliti, der er placeret på de enkelte lokalstationer.

De primære forskelle mellem den nuværende organisering og den foreslåede model ovenfor er vist med røde cirkler i figuren ovenfor og dækker følgende tre områder:

1. Lokalstationerne organiseres, så der kun er én stationsleder med ansvar for både lokalpoliti (efterforskning og forebyggelse) og en eventuel lokalt bemandet patruljetjeneste (beredskab – i det omfang dette henlægges til lokalstationerne)
2. Patruljetjenesten bemannes centralt eller på lokalstationerne eller en kombination heraf, dvs. at der ikke nødvendigvis skal være et centralt placeret beredskab
3. Mulighed for at organisere sig uden en linjechef for lokalpolitiet, så lederne på lokalstationerne rapporterer direkte til CPIen. CPIen kan i så tilfælde eventuelt understøttes af en stabslederfunktion

Eftersom det er hensigten at øge kredsenes fleksibilitet til selv at kunne vælge den organisering, de foretrækker, er modellen ovenfor rummelig forstået på den måde at punkt 2 og 3 skal opfattes som frihedsgrader, hvor kredsen har en valgmulighed. Punkt 1, vedrørende stationsmodellen, bør

derimod være mere obligatoriske, idet denne løsning anses som mere hensigtsmæssig end den nuværende organisering efter linjemodellen.

#### **Ad 1: Organisering af lokalpolitiet**

På hver lokalstationen bør der være (som i dag) lokal efterforskning, forebyggelse og eventuelt en lokal beredskabsenhed. Men i modsætning til i dag, bør der på de lokale politistationer være en enstregen ledelse med personaleansvar for alle tre enheder. Det foreslås derved, at der på lokalstationerne fremover ikke skelnes skarpt mellem lokalpolitiresourcerne og beredskabet.

Især på mindre og mellemstore stationer, hvor der er et begrænset beredskab, ses det som en fordel med kun én lokalstationsleder. Dette vil eksempelvis give en mere entydig og slagkraftig ledelse, hvilket er vigtigt både i forhold til den interne styring og koordinering, men også i forhold til eksterne interessenter. Jo mindre stationerne er, des mere idé vil der være i en enstregen ledelse. Ved at have en enkelt leder vil det endvidere være lettere for både lokalstationen og politiet som helhed at placere ansvaret det rette sted, og dermed give lederne større ansvarsfølelse.

Organisationsstrukturen på de enkelte lokalstationer er på flere områder ikke altid hensigtsmæssig og kan eventuelt struktureres på en måde, så ressourcerne udnyttes bedre. Som nævnt ovenfor indeholder lokalstationerne, i henhold til modelpolitikredsen, således typisk 3–5 sektioner udover beredskabet. De fleste kredse (bortset fra Københavns Vestegn, Østjylland, København som er mere koncentrerede kredse og Bornholm som er langt mindre) har mellem 5 og 7 lokalstationer med gennemsnitligt 40–50 medarbejdere. Disse sektioner bliver således små enheder med et relativt lavt "span of control" på omkring 10 medarbejdere. Hver station har endvidere typisk mellem 4 og 7 ledere tilknyttet de enkelte sektioner. En sådan organisering er ikke altid hensigtsmæssig, set ud fra et ressourcemæssigt og beslutningsmæssigt hensyn, idet der vil være mange ledere med ofte hver deres synspunkter og interesser, hvilket kan forlænge beslutningsprocesser og medføre en mindre effektiv ressourceudnyttelse.

I Midt- og Vestsjælland samt Nordsjælland har man valgt at organisere lokalstationerne, så de kun består af 2 sektioner på hver station. I Midt- og Vestsjælland er disse to sektioner, en vold/straffelovssektion og en AV/særlov/forebyggelsessektion. Denne sammenlægning af sektioner giver betydeligt færre ledere samt en mere smidig organisation. Såfremt alle kredsene (bort set fra de ovennævnte mere koncentrerede kredse) sammenlægger sektionerne i lokalpolitiet til kun to sektioner med dertilhørende ledere, vil det teoretisk set være muligt at reducere op mod 45 ledere. Det er ikke sikkert at en sådan sammenlægning vil være hensigtsmæssigt alle steder og det vil formentlig kræve stærkere ledere med en bredere faglig indsigt. Til gengæld kan det forventes at der ved en sammenlægning af sektionerne kan frigives ressourcer i form af lønsum (ved at erstatte en lederstilling med en ikke-ledende stilling) og skabe en mindre ledelsestung organisation.

#### **Ad 2: Organisering af beredskabet**

Beredskabet bør fortsat være ledet som en samlet enhed under en overordnet beredskabsleder (linjechef) med direkte reference til CPIen for at bevare en overordnet koordinering af beredskabsaktiviteterne og en stærk og slagkraftig beredskabsfunktion. Under denne leder bør der ligeledes fortsat være en central vagtcentral samt et servicecenter, der er placeret på hovedstationen. Hundeaftningen og færdselsafdelingen bør også fortsat placeres under beredskabslederen rent referencemæssigt, men kredsene bør frit kunne vælge, om disse enheder rent geografisk skal placeres på hovedstationen eller andre lokalstationer. Derudover kan der være andre særlige enheder, som kredsene kan vælge at lægge under beredskabsenheden, såsom en grænsekontrolafdeling eller andet.

Den primære ændring i forhold til modelpolitikredsen/linjemodellen til den her foreslåede model er dermed muligheden for kredsene til frit at vælge, hvorvidt det ordinære beredskab (dvs. ikke hunde og færdsel) skal placeres centralt eller på lokalstationerne og at decentralt organiseret beredskab gøres til en organisatorisk del af den pågældende lokalstation. Dette er afmærket i figuren ovenfor ved de grå stiplede bokse og benævnes patruljetjeneste, når der tales om beredskab placeret på lokalstationerne. Enten kan man i kredsen vælge at lade den enkelte station pålægge en patruljeringsforpligtelse under direkte kommando fra vagtcentralen, eller også kan man vælge at lade beredskabsforpligtelsen udføre alene igennem det centrale beredskab. En kombination er også en mulighed, så det eksempelvis kun er på de større stationer, der er patruljeringsforpligtelse.

Placeres patruljeringsforpligtelsen på lokalstationen, vil stationslederen have det daglige personaleansvar over ressourcerne. Disponeringen af ressourcerne styres fra den centrale beredskabsenhed, men lokalstationslederen vil derudover frit kunne allokere medarbejderne derhen, hvor behovet opstår. I geografisk spredte kredse med mange små lokalstationer, vil man dermed kunne opnå øget fleksibilitet mellem lokalpolitiet og patruljetjenesten. Dette vil lede til en ressourcemæssig besparelse, da lokalstationens leder vil kunne disponere over både lokalpolitikets og patruljetjenestens personale, og derved til enhver tid prioritere indsatsen, hvor størst nyttevirkning opnås. Opstår en flaskehals et sted, vil det være muligt med kort varsel at allokere flere ressourcer til den pågældende opgave. Hvis hver station har sin egen leder, behøver en sådan beslutning ikke godkendes højt oppe i systemet, hvorved det er muligt at reagere hurtigere, og undgå unødigt tidsforbrug på beslutningsprocessen.

Dette betyder blandt andet at grænsefladerne imellem patruljetjenesten og lokalpolitiet bliver mindre skarpe, hvilket er i overensstemmelse med intentionen i reformen om et mere universelt politi uden faglige opdelinger. Dermed vil det i højere grad end tidligere være muligt for de betjente, som har kørt patrulje, at færdiggøre egne "beredskabssager" som del af deres "normale" arbejde i lokalpolitiet, hvorved sagsoverdragelse formentlig i højere grad kan undgås.

### **Ad 3: Organisering af den øverste ledelse i politisøjlen (PI-niveaue)**

Det kan endvidere overvejes, hvorvidt der vil være behov for en overordnet linjechef for lokalpolitiet fremadrettet, idet der ved den foreslåede organisering ikke vil være en egentlig opdeling af lokalstationerne i lokalpoliti og beredskab. I stedet kan det overvejes, at lokalstationslederne refererer direkte til CPIen. Derved vil strukturen være mere flad, og beslutningsvejene kortere. Til gengæld vil det formentlig kræve en styrkelse af CPIens rolle, eksempelvis i form af en stabslederfunktion, der støtter CPIen med daglige beslutninger (markeret med en lys grå stippet boks i figuren ovenfor). Hvorvidt det vil være nødvendigt med en overordnet linjechef for lokalpolitiet eller om rollen kan understøttes af en stabsfunktion til CPIen, afhænger i høj grad af antallet af lokalstationer i den enkelte kreds samt styrken af lederne på lokalstationerne. Der bør derfor være frit for kredsene at vælge den form, de foretrækker.

Som nævnt vurderes den foreslåede model at være rummelig nok til at imødekomme forskellige behov. Den valgte model bør langt hen ad vejen være op til den enkelte kreds, da dette i høj grad afhænger af kredsens specifikke forhold. Herunder er gengivet en række eksempler på, hvordan forskellige kredse har valgt at organisere sig og hvorledes disse løsninger passer til den foreslåede struktur:

- Københavns Vestegn, som er en meget koncentreret kreds, har valgt at have et centralt beredskab i kredsen, hvilket har muliggjort kompetencemæssige synergier og skabt en

mere slagkraftig enhed. På lokalstationerne er der kun lokalpoliti, der hver især er ledet af én VPI. Denne løsning er derfor i overensstemmelse med den foreslåede model

- I Midt- og Vestjylland, som er en meget spredt kreds med syv lokalstationer, har man valgt at have beredskabet på lokalstationerne alene, og dermed ikke er centralt beredskab. Hver station ledes af en stationsleder, der stiller med et på forhånd defineret antal patruljebiler under disposition fra den centrale vagtcentral. Denne model er derfor også i overensstemmelse med den foreslåede model
- I kredse med større byer men med tilhørende landdistrikter, som for eksempel Østjylland, har man valgt en mellemløsning, hvor der både er et centralt beredskab i Århus, et lokalt beredskab i Randers og intet beredskab i Grenå. Dette er principielt i overensstemmelse med den foreslåede model. I Randers er der både en lokalpolitiledelse og en beredskabsleder, hvilket til gengæld ikke er helt i overensstemmelse med den foreslåede model

### 5.6.5 Estimeret potentiale

Eventuelle effektiviseringsgevinster ved ovennævnte forslag er ikke direkte kvantificeret, idet potentialet afhænger af den enkelte kreds' løsning. De følgevirkninger, der måtte komme af en eventuel ændring, eksempelvis i form af mere effektive kommunikationsveje, er desuden vanskelige at kvantificere. Herunder er dog listet nogle af de mulige effektiviseringsgevinster, der kan være ved at indføre ovenstående forslag:

- Reduktion i antallet af lokalstationsledere fra to til én pr. lokalstation. Stillingen kan eventuelt fjernes helt eller erstattes med anden ikke-ledende stilling. Til gengæld kræver dette en stærk leder på lokalstationen. Der findes i dag ca. 30 beredskabsledere på lokalstationerne på typisk VPI-, VPK- eller PK-niveau. Den absolutte øvre grænse vil derfor være at kunne reducere disse 30 stillinger, såfremt der går fuldt over til en stationsmodel i alle kredse. Dette forudsætter desuden, at der er ledelsesmæssige overlap mellem de to nuværende lokalstationsledere
- Eventuelt reduktion i et ledelseslag på linjeniveauet, så alle VPIer rapporterer direkte til CPIen. Den absolutte øvre grænse (når der ses bort fra København og Bornholm) er derfor 10 lederstillinger på PI-niveau. Dette vil dog formentlig nødvendiggøre at lederne på de større lokalstationer skal på PI-niveau og eventuelt en yderligere stabsleder pr. kreds, der er tilknyttet CPIen. Det er derfor vanskeligt at afgøre, om der vil være en reel besparelse
- Reduktion i antallet af sektionsledere pr. lokalstation. Såfremt alle lokalstationer, med undtagelse af de fire mest koncentrerede kredse, reducerer antallet af sektioner til to pr. station, kan der reduceres op mod 45 lederstillinger på lokalstationerne. Dette estimat er dog noget teoretisk, og udgør den absolut øvre grænse. I givet fald vil det desuden forudsætte, at der er ledelsesmæssige overlap mellem de nuværende sektionsledere
- Herudover er der mulighed for eventuelle yderligere effekter pga. mere effektive arbejdsgange og øget fleksibilitet på lokalstationerne

Ovenstående mulige effektiviseringsgevinster er ikke talt med i det samlede potentiale, da potentialet afhænger af i hvilken grad, de angivne forudsætninger er opfyldt.

### 5.6.6 Overvejelser vedrørende implementering

Ovenstående initiativ lægger op til en mere fleksibel organisering af politisøjlen, således at kredsene i højere grad selv skal vælge den organisering, der passer bedst til de lokale behov. Der skal derfor fra Rigspolitiets side tages en principiel beslutning, hvori det accepteres at kredsene på

visse områder ikke er organiseret ens og blive enige om, præcis hvilke frihedsgrader, kredsene skal have fremadrettet. En sådan beslutning skal herefter formentlig godkendes af forligspartierne, idet den nuværende organisering er en del af forligsgrundlaget. Det vil i den forbindelse være vigtigt, at Rigspolitiet tydeligt kommunikerer den valgte beslutning, så der ikke opstår tvivl i kredsene om de frihedsgrader, de måtte have.

Ovenstående beslutning vil være baseret på en lang række overvejelser, men i særdeleshed vil det være vigtigt at tage stilling til den overordnede strategi for, hvad det er, politiet skal levere. Er det fx borgernærhed og synlighed eller mere slagkraftige enheder, der er vigtigst for politiet?

Endelig bør det overvejes hvorvidt det er hensigtsmæssigt, at alle kredse skal organiseres efter samme model. En ensartet organisering mellem kredsene giver naturligvis større gennemsigtighed, både internt i politiet og for eksterne interessenter, samt bedre overblik ved udrulning af landsdækkende initiativer. På den anden side er geografien og omstændighederne forskellige på tværs af kredsene, hvorfor én model ikke nødvendigvis er den mest hensigtsmæssige for alle kredse.

## **5.7 Effektivisering af administrative opgaver**

### **5.7.1 Introduktion**

Dette initiativ har til formål at effektivisere processer og arbejdsgange inden for de administrative funktionsområder i politikredsen for derved at frigøre administrative ressourcer, der gennem andre initiativer kan frigøre operative politiværk. Effektivisering af arbejdsgangene kan eksempelvis ske gennem eliminering af dobbeltarbejde, reduktion af ventetid, fejlkilder og/eller kompleksitet, øget fleksibilitet i brugen af ressourcer, øget brug af digitalisering eller systemunderstøttelse, styrkelse af kompetenceniveauet mv.

Mulighederne for effektivisering i de administrative funktioner er primært vurderet ud fra en "bedste praksis" tilgang. Dette betyder, at effektiviteten sammenlignes på tværs af kredsen, for at få et indikativt billede af hvilke kredse, der er mest effektive på hvert af de administrative områder. Desuden er årsagerne til forskelle i den målte effektivitet undersøgt gennem interview med udvalgte kredse.

Potentialet fra effektiviseringsmulighederne vurderes på baggrund af dels en top-down betragtning og dels en bottom-up betragtning. Top-down betragtningen består i at estimere potentialet ud fra den målte produktivitet, såvel samlet set som pr. funktionsområde. Denne metode kan give en indikation af størrelsesordenen på potentialet, og antager at alle kredse kan opnå et realistisk effektivitetsniveau, eksempelvis øverste kvartils effektivitetsniveau. Bottom-up metoden består i at vurdere effektiviseringspotentialet ved konkrete initiativer pr. funktionsområde, hvor dette er muligt.

Analysen er baseret på en undersøgelse af effektiviseringsmulighederne på tværs af alle administrative funktionsområder i politikredsen, herunder:

- Personaleafdelingen
- Ledelsessekretariatet
- Økonomiforvaltning
- Logistik og Indkøb

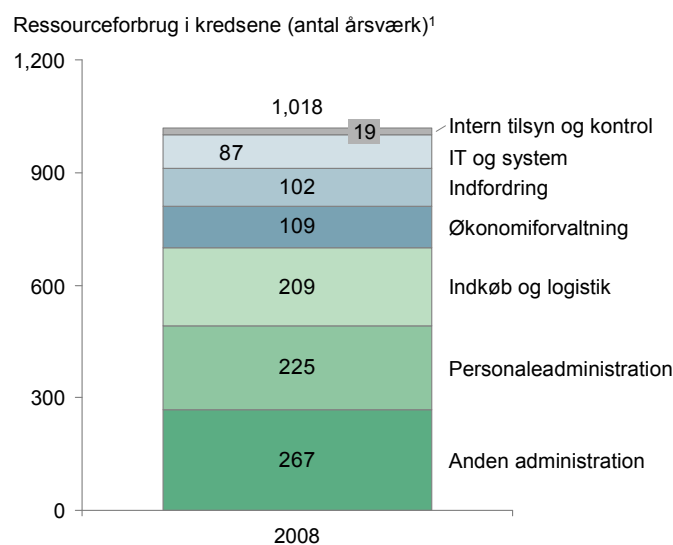
- IT og Tele
- Indfordring
- Anden administration (møder, foreningsarbejde, udviklingsprojekter mv.)

De estimerede potentialer fra de foreslåede effektiviseringsforslag baseres på den nuværende opgavefordeling mellem kredsene og Rigspolitiet. Såfremt denne opgavefordeling ændres fremover, vil dette have effekt på det estimerede potentiale under dette initiativ. Nedenstående analyse dækker alle 12 kredse. Såfremt det estimerede potentiale for Københavns Politikreds udgør en betydelig andel af det samlede potentiale er dette uddybet eksplicit, idet der ikke er foretaget en særskilt analyse af processer og arbejdsgange i Københavns Politikreds.

### 5.7.2 Situationen i dag

I figuren nedenfor ses de 12 politikredses samlede tidsforbrug i 2008 på forskellige administrative funktionsområder. Tidsforbruget er baseret på registreringer i POLTID, og er omregnet til årsværk med en antagelse om 1.440 timer/år. Der skal dog gøres opmærksom på, at registreringsmetoden og –disciplinen i POLTID varierer fra kreds til kreds. Grundet usikkerheden omkring tidsregistreringen er det registrerede tidsforbrug i kredsene på de administrative områder blevet testet i interviews med kredsene. Her har der vist sig at være begrænsede afvigelser mellem det registrerede og det faktiske tidsforbrug i kredsene. I de tilfælde, hvor der har været afvigelser, er tallene blevet korrigeret herfor. Oversigten i nedenstående figur viser de korrigerede tal, og bør derfor angive et godt estimat for det faktiske tidsforbrug i kredsene. Endvidere bør det påpeges, at nedenstående oversigt indeholder hele kredsens registreringer på de pågældende konti, og dermed ikke nødvendigvis kun tidsforbruget hos de medarbejdere, der fysisk sidder i de pågældende organisatoriske enheder.

### Samlet ressourceforbrug til administrative opgaver i kredsene

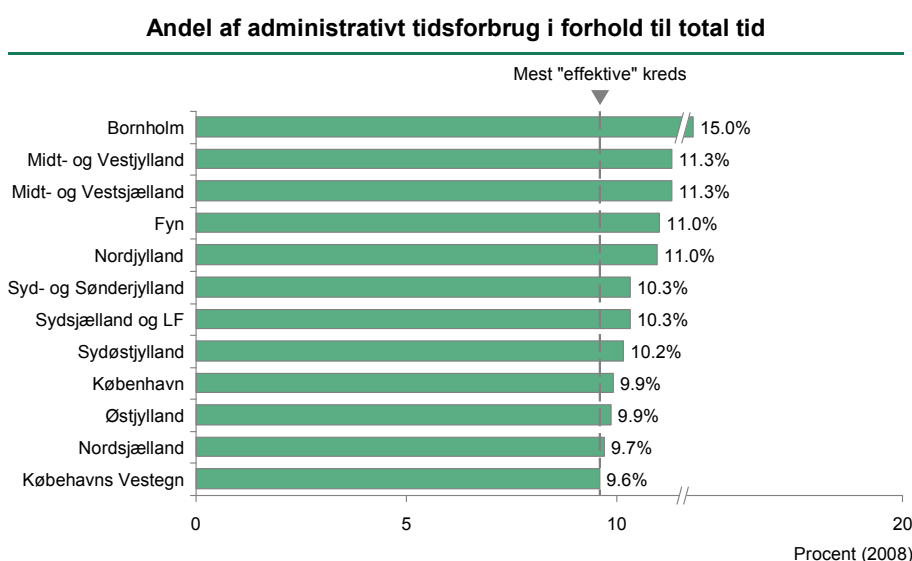


Nærværende initiativ fokuserer på funktionsområder med et betydeligt ressourceforbrug. Der ses dermed bort fra området Intern tilsyn og kontrol. Endvidere er administrative områder vedrørende ledelse, administration af tjenesten, administrativ analyse, intern post og arkiv, telefonomstilling

samt informationsformidling og vedligeholdelse ikke inkluderet, idet tidsregistreringen på disse områder er meget forskellig på tværs af kredsene og/eller arbejdsgangene så forskelligartede, at det ikke er muligt at generalisere, og dermed påpege landsdækkende effektiviseringspotentialer.

Figuren herunder viser det målte ressourceforbrug pr. kreds i forhold til det totale ressourceforbrug i kredsen (målt i antal årsværk) inden for alle syv administrative områder angivet i figuren ovenfor.

## Sammenligning af det samlede tidsforbrug til administration



Af figuren ses det, at det nuværende ressourceforbrug til administrative funktioner varierer med op til 17 procent (1,6 %-point), når der ses bort fra Bornholm. Københavns Vestegn, Nordsjælland og Østjylland har det laveste forholdsmæssige ressourceforbrug til administrative opgaver. Såfremt det er muligt at nedbringe ressourceforbruget i de administrative funktioner i de andre kredse til et niveau omkring den mest "effektive kreds" på omkring 9,6 %, vil der kunne frigøres op mod 75 administrative årsværk (ekskl. København og Bornholm ca. 65 årsværk).

En tilsvarende sammenligning på de enkelte administrative områder varierer en del, og det er således forskellige kredse, der er mest effektive, målt på forholdsmæssigt ressourceforbrug under hvert område. Hvordan billedet tegner sig på de enkelte områder, er vist i det følgende kapitel, hvor potentielle effektiviseringsmuligheder på hvert funktionsområde gennemgås enkeltvist.

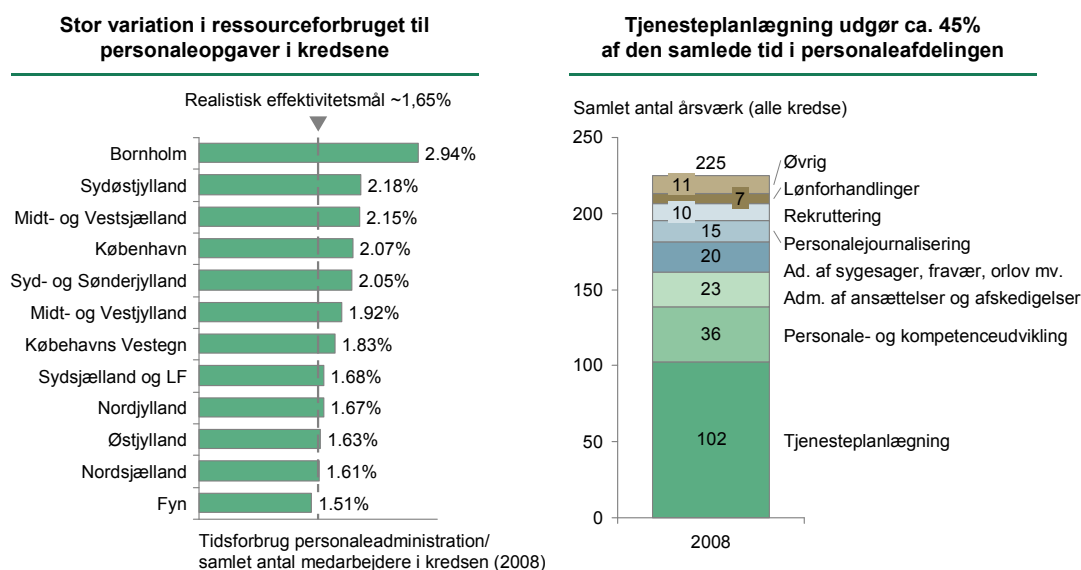
### 5.7.3 Foreslåede ændringer

I dette afsnit beskrives en række konkrete forslag til initiativer på tværs af de administrative funktioner i politikredsen, der kan være med til at øge effektiviteten, og dermed frigøre ressourcer. Afsnittet består af syv delafsnit; de første seks gennemgår mulige initiativer og potentialer for de udvalgte fokusområder, henholdsvis Personaleadministration, Økonomiforvaltning, Indkøb og logistik, IT og tele, Indfordring samt anden administration. I det syvende delafsnit gennemgås en række forslag til tværgående initiativer, der kan understøtte en generel effektivitetsforbedring i de administrative funktioner i kredsen.

## 5.7.4 Personaleafdelingen

Figuren nedenfor viser kredsenes ressourceforbrug i personaleafdelingen for 2008. På venstresiden ses det, at der er betydelig variation mellem kredsene i ressourceforbruget til personalerelaterede opgaver (målt i antal årsværk) i forhold til det samlede antal medarbejdere i kredsen<sup>47</sup>. Højresiden viser, at ca. 45 % af de totale personaleadministrative ressourcer anvendes til tjenesteplanlægning.

### Ressourceforbrug i personaleafdelingen i kredsene

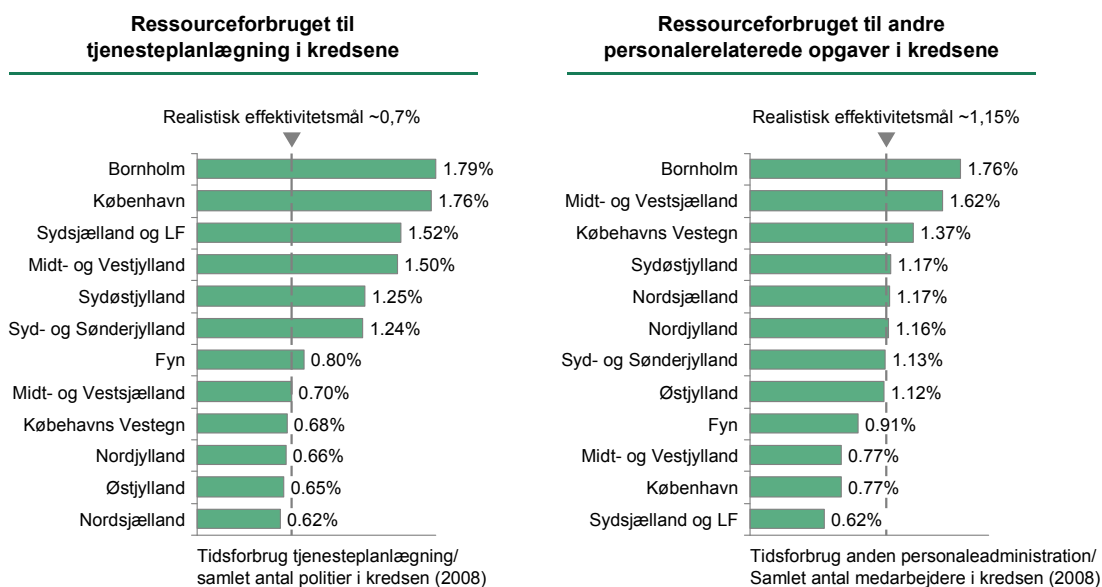


Såfremt alle kredse kan nå op på et realistisk effektivitetsmål omkring 1,65 %, svarende til niveauet for Østjylland og Nordjylland, vil det være muligt at frigøre op mod 50 administrative årsværk, heraf knap 20 årsværk fra Københavns Politi alene.

For tjenesteplanlægning er ressourceforbruget målt i forhold til det samlede antal politier i kredsen (da det er dem, der foretages vagtplaner for), hvorimod ressourceforbruget for de resterende personaleadministrative opgaver er målt i forhold til det samlede antal medarbejdere i kredsen (se figuren nedenfor). Det ses af figuren, at de kredse der har den højeste effektivitet på andre personaleopgaver end tjenesteplanlægning (Sydsjælland og LF, København samt Midt- og Vestjylland) har lavest effektivitet målt på tjenesteplanlægning, når der ses bort fra København. Det kan ikke udelukkes, at dette kan forklares med usikkerhed omkring tidsregistreringen, men det kan også afspejle de faktiske forhold, da de to opgaveområder er væsentlig forskellige.

<sup>47</sup> Antallet af medarbejdere i kredsen er en bedre proxy for den volumen, der skal håndteres i kredsen end antal årsværk, da det er den enkelte medarbejder, der driver arbejdet i personaleafdelingen.

## Ressourceforbrug i personaleafdelingen mellem kredsene



### Tjenesteplanlægning

Som det blev vist i foregående figur, udgør tjenesteplanlægning den største andel af ressourcetrækket i personaleafdelingen, svarende til samlet set godt 100 årsværk. Nordsjælland, Østjylland, Nordjylland, Københavns Vestegn, Midt- og Vestsjælland samt Fyn anvender ca. 4–5 årsværk på tjenesteplanlægning, mens andre kredse anvender op mod 8–10 årsværk.

Tjenesteplanlægning foregår i dag primært på lokalstationerne, hvor listeførere manuelt planlægger den næste periodes vagtskema, der herefter indføres enten lokalt eller centralt for kredsene i POLPAI. Et nyt tjenesteplanlægningssystem, POLVAGT, der vil blive indført i alle kredsene i løbet af efteråret 2009, forventes dog at effektivisere denne proces betydeligt. Dels vil planlægningen blive lettere, idet en standard plan for hver planlægningsperiode vil ligge i systemet. Der vil dermed kun være nødvendigt at foretage eventuelle ændringer. Derudover opdateres systemet i forhold til gældende arbejdstidsregler, så der automatisk blokeres, såfremt disse ikke overholdes. Endvidere vil der være mindre spildtid i form af efterfølgende kontrol i personaleafdelingen, dobbeltindtastning og brug af tavler, notepapir mv. og mindre såkaldt "gangsnak", hvor medarbejderne forsøger at påvirke og ændre planlægningen, og dermed forlænger processen.

Østjyllands Politi fik udviklet den første version af POLVAGT til brug for kredsens egen tjenesteplanlægning, og har anvendt POLVAGT i en prøveperiode siden sommeren 2008. Kredsene har oplevet betydelige effektiviseringsgevinster på op mod 20 %. Grundet en længere indkøringsfase er det fulde forventede potentiale endnu ikke realiseret, og siden ovenstående estimer for 2008 kun indeholder det første halve års forbedringer er det ikke usandsynligt, at effektiviteten kan stige til et endnu højere niveau fremover.

Såfremt alle kredse kan opnå en effektivitet, så det samlede ressourceforbrug er ca. 4–5 årsværk i kredsen eller svarende til ca. 0,7 % af det samlede antal årsværk i kredsen, vil det være muligt at frigøre op mod 15 årsværk. Hertil kommer København, der i dag anvender knap 40 årsværk til tjenesteplanlægning alene, svarende til 1,8 % af det samlede antal politier i kredsen. Kan København opnå samme effektivitetsniveau, kan der alene her frigøres op mod 20 årsværk mere. Der er ikke foretaget en separat analyse af potentialet i København, hvorfor dette estimat skal tages med forsigtighed. På den anden side kan der eventuelt forventes en yderligere effekt, når POLVAGT er fuldt implementeret, og det fulde potentiale realiseret. Et samlet potentiale i omegnen af 35 årsværk fra mere effektiv tjenesteplanlægning virker dermed mulig. Da det primært er politier, der varetager tjenesteplanlægning i kredsene, er dette estimerede potentiale politiårsværk.

### **Andre opgaver i personaleadministrationen**

En sammenligning af ressourceforbruget til de resterende personalemæssige opgaver mellem kredsene viser en variation på mellem ca. 0,6 % og 1,8 %, hvoraf Sydsjælland og LF, København, Midt- og Vestjylland samt Fyn er de mest effektive kredse. For at sikre et højt kvalitets- og serviceniveau, virker et effektivitetsniveau omkring de 1,15 %, som Nordjylland og Østjylland, der umiddelbart har velfungerende personaleafdelinger, som et realistisk mål. Såfremt alle kredse kan opnå et niveau omkring 1,15 %, vil det være muligt at frigøre op mod 15 årsværk. Dette niveau svarer til, at der pr. kreds (bortset fra København og Bornholm) er mellem 12 og 16 årsværk beskæftiget i personaleafdelingen til at håndtere både tjenesteplanlægning og andre personale-relaterede opgaver. Disse 15 årsværk er administrative medarbejdere fra personaleafdelingen.

Personaleafdelingerne i de "bedste praksis"-kredse, der har været besøgt i forbindelse med undersøgelsen af effektiviseringsmuligheder i administrationen, har givet flere enslydende forklaringer, der kan have været med til at øge den målte effektivitet. Disse områder inkluderer:

- Har ikke oplevet betydeligt kompetencetab og kulturelle udfordringer i forbindelse med kredssammenlægningen
- Har oparbejdet god forståelse og brug af POLPAI som både arbejdsredskab og styringsværktøj
- Har selv opbygget vejledninger og "action cards" til brug i personaleadministrationen

Fremover må det forventes, at kompetenceniveauet i alle kredse vil øges i takt med, at medarbejderne oparbejder erfaring som følge af mindre personaleudskiftning. Derudover vil øget støtte, bedre uddannelse og udlevering af vejledninger/"action cards" fra Rigspolitiet med stor sandsynlighed øge effektiviteten generelt i kredsene.

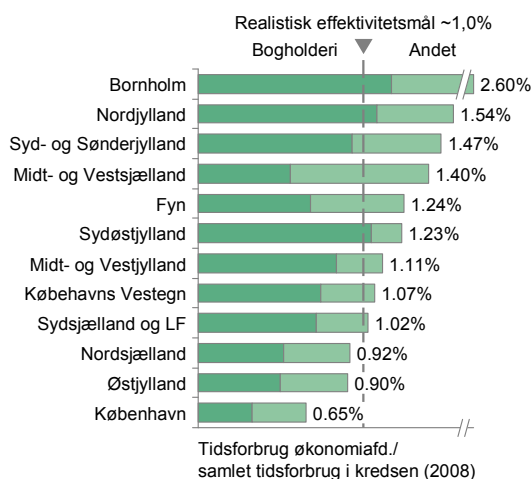
Samlet set burde effektiviseringer og udbredelse af "bedste praksis"-metoder til personalerelaterede opgaver dermed kunne medføre en ressourcefrigørelse i omegnen af 35 politiårsværk fra tjenesteplanlægning, og 15 administrative årsværk fra andre personalerelaterede opgaver. Dette svarer ca. til 20 % af det nuværende samlede ressourceforbrug.

### **5.7.5 Økonomiafdelingen**

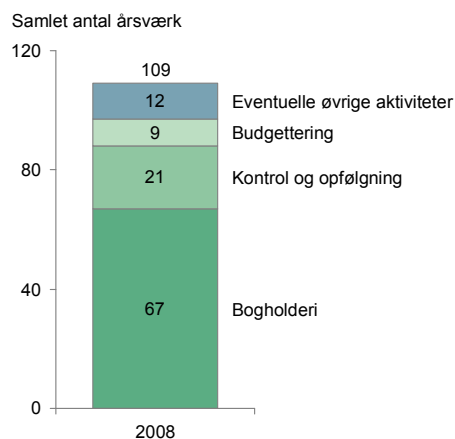
Venstre side af nedenstående figur viser ressourceforbruget i økonomifunktionen i forhold til det samlede antal årsværk pr. kreds, mens højresiden viser summen af ressourceforbruget i alle kredse.

## Ressourceforbrug i økonomiafdelingen i kredsene

**Stor variation i ressourceforbruget til økonomiforvaltning mellem kredsene**



**Bogholderifunktionen udgør ~60 % af den samlede tid**

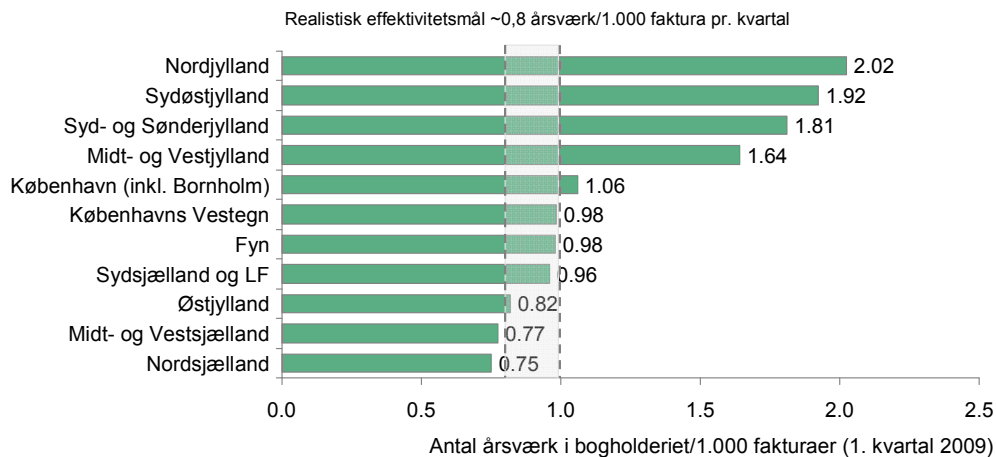


Når der ses bort fra København er de mest effektive kredse, målt på det samlede ressourcetræk i økonomiafdelingen i forhold til samlet antal årsværk i kredsen, Østjylland, Nordsjælland og Sydsjælland og LF. Nogle af de karaktertræk, der kan forklare dette billede er blandt andet at disse tre kredse har haft fokus på at etablere en enhed med en stærk ledelse samt ansatte og udvikle de rette kompetencer. Derudover har de udarbejdet styringsværktøjer, der giver bedre overblik og afhjælper budgetteringsprocessen. Ifølge udsagn fra Rigspolitiet er Nordsjælland en af de kredse, der leverer den højeste kvalitet i økonomifunktionen, hvorfor dette niveau ud fra en kvalitetsmæssig betragtning burde være rimeligt. Et top-down estimat indikerer, at det vil være muligt at frigøre ca. 15–20 administrative årsværk, såfremt det er muligt for alle kredse at opnå samme effektivitetsniveau på omkring 1,0 % af det samlede årsværksforbrug i kredsen. Dette niveau svarer til frigørelse af 15–20 % af det nuværende ressourceforbrug i økonomiafdelingen og at der i hver kreds er ca. 7–8 årsværk foruden afdelingslederen i økonomiafdelingen.

Idet bogholderiopgaverne udgør ca. 60 % af det samlede tidsforbrug i økonomifunktionen, er det interessant at se lidt nærmere på denne enhed. Nedenstående figur viser effektiviteten i bogholderiet på tværs af kredsene, målt på antal årsværk i kredsen i forhold til antal fakturaer, der behandles (samlet antal fakturaer pr. 1. kvartal 2009).

## Internt benchmark vedrørende bogholderiopgaver

### Effektivitet i kredsene i bogholderiet (antal årsværk/1.000 faktura – 1. kvartal 2009)



Det ses af figuren, at de mest effektive kredse, målt i forhold til antal fakturaer/kvartal pr. årsværk i bogholderiet, er henholdsvis Nordsjælland, Midt og Vestsjælland og Østjylland. Idet den leverede kvalitet af især Nordsjællands Politis arbejde i økonomifunktionen af Rigspolitiet opfattes som højt, er det ikke urimeligt at antage, at de andre kredse også kan opnå et tilsvarende effektivitetsniveau, og samtidig levere en høj kvalitet. En rimelig antagelse er derfor, at det er muligt for alle kredse at opnå et effektivitetsniveau omkring 0,8–1,0 årsværk pr. 1.000 fakturaer/kvartal. Dette gør det muligt at frigøre op mod 15 årsværk, hvilket svarer til, at der er ca. 4–5 årsværk i bogholderiet pr. kreds, med undtagelse af København og Bornholm.

Nedenfor er gennemgået et par forslag til initiativer, der kan være med til at effektivisere bogholderifunktionen og/eller økonomiafdelingen som helhed.

#### Gennemførelse af LEAN projekter i bogholderiet

Flere kredse, herunder særligt Midt og Vestsjælland, Østjylland samt Nordjylland, har gennemført eller er ved at gennemføre forskellige initiativer i bogholderiet for at opnå en bedre ressourceudnyttelse. De områder, der primært fokuseres på, er processen vedrørende modtagelse af regninger samt godkendelsesprocessen, da der her findes et betydelig effektiviseringspotentiale.

Vedrørende modtagelsen af regninger er det vigtigt at sikre, at så stor en andel som muligt af regningerne modtages elektronisk. Såfremt de modtages i fysisk form, kan de alternativt scannes ind. Herved undgås manuel indtastning og fysisk dokumenthåndtering. Derudover er det vigtigt at sikre ensartethed og registreringsdisciplin i forbindelse med indkøbsprocessen, således at alle ordrer kan genkendes og direkte sammenlignes med den modtagne faktura.

Såfremt ovenstående proces følges, vil ikke kun modtagelsesprocessen i GateTrade effektiviseres. Hele godkendelsesprocessen, hvor den modtagne faktura sendes til godkendelse og kontrol hos rekvirenten og lokale ansvarshavende, vil endvidere være langt mere effektiv, idet rekvirenten vil være lettere at lokalisere og fakturaen kan sendes elektronisk.

Rigspolitiet har igangsat et projekt, der har til formål at undersøge mulighederne i politikredsene samt Rigspolitiet ved gennemførelse af ovenstående LEAN-processer. Det samlede potentiale herfra er endnu ikke opgjort, men forventes at være i omegnen af 1–2 årsværk pr. kreds.

### **Bedre systemintegration mellem primære økonomisystemer**

To systemer, der anvendes i bogholderiet, henholdsvis Navision og bødesystemet, er ikke integreret i dag. Dette betyder, at alle regninger, der i dag modtages manuelt (primært fra bødesager), skal indtastes manuelt i kasse-/bogføringssystemet, for derigennem at blive overført til bødesystemet. Denne integration af systemerne afventer løsningen med POLSAG.

### **Øget vidensdeling gennem økonomiforum**

Der er allerede i dag et veletableret økonomiforum, hvor økonomicheferne i kredsene kan dele erfaringer og "bedste praksis". Udtalelser fra kredsene indikerer dog, at vidensdelingen kan øges betydeligt ved mere åben og proaktiv dialog. Derudover kan medlemmer fra Rigspolitiet i højere grad end i dag bidrage med støtte og kompetencer på områder, hvor de har mere erfaring og overblik, eksempelvis i form af budgetterings- og styringsmodeller.

Ved at udbrede LEAN-processer og "bedste praksis"-metoder på tværs af kredsene virker det rimeligt at anslå, at der i økonomiafdelingen kan frigøres op mod 25 årsværk samlet set for kredsene. Dette tal svarer til generelle forbedringer i bogholderifunktionen, så alle kredse kan opnå en effektivitet, svarende til de mest effektive kredse, hvilket kan give op mod 15 administrative årsværk samt et yderligere potentiale fra diverse LEAN-projekter mv. på op mod 10 årsværk, der svarer til et lidt konservativt estimat på ca. 1 årsværk pr. kreds. Dertil kommer en betydelig effektivisering fra systemintegrationen, som ikke er kvantificeret. De 25 årsværk er mere end det samlede potentiale på 15–20 årsværk, der blev indikeret ved en sammenligning af effektiviteten for hele økonomiafdelingen. Dette skyldes, at det ikke er de samme kredse, der er mest effektive på begge de to opgaveområder.

## **5.7.6 Indkøb og logistik**

Det samlede ressourceforbrug til indkøb og logistik i kredsene er ca. 210 årsværk. Heraf anvendes ca. 40 årsværk til indkøbsprocessen. På tværs af kredsene er der betydelig forskel i antallet af medarbejdere i indkøbsfunktionen, hvoraf de mest effektive kredse anvender ca. 2 årsværk, svarende til ca. 0,3 % af det samlede antal årsværk i kredsen, mens andre anvender ca. 5 årsværk. Såfremt der er de fornødne kompetencer i kredsene, er der ikke forhold, der umiddelbart taler for, at der skal være forskel i ressourceforbruget mellem kredsene, givet kredsenes relative ens størrelse og driftsbudget. Forskellene kan dog skyldes, at opgavefordelingen mellem indkøbsafdelingen og andre enheder ikke er helt den samme eller at der anvendes forskellig registreringsmetode. I henhold til interview med udvalgte kredse, burde 2–3 årsværk i indkøbsafsnittet dog være tilstrækkelige ressourcer til at foretage planlægning og administration af indkøb samt udarbejde og vedligeholde diverse oversigter over inventar og udstyr i kredsen, såfremt de fornødne kompetencer er til stede.

De vigtigste fokusområder for at opnå mere effektive indkøbsfunktioner i kredsene er delvist større driftssikkerhed og brugervenlighed af Gatetrade, og dels bedre planlægnings- og styringsværktøjer. I forbindelse med indkøbsperioden af Gatetrade har der ofte været systemnedbrud, manglende opdateringer i systemet, og det har for mange medarbejdere været svært at finde de rigtige varer i Gatetrade. Det er dermed vigtigt, at der fra centralt hold fokuseres på øget driftssikkerhed af systemet samt brugervenlighed, herunder sikre at sortimentet på markedspladsen omfatter alle

hyldevarer, og at alle informationer er korrekte og opdaterede på alle tidspunkter. Derudover vil udarbejdelse af fælles planlægnings- og styringsværktøjer støtte kredsene til at foretage mere effektiv og hensigtsmæssig lagerstyring (se senere).

Såfremt disse initiativer gennemføres og understøtter effektiviteten i kredsene, der gør det muligt for alle kredse at nøjes med 2–3 årsværk i indkøbsfunktionen (bortset fra København og Bornholm), kan der samlet set frigøres op mod 10 administrative årsværk ud af de nuværende ca. 40 årsværk.

På logistik siden, der omfatter administration og vedligeholdelse af bygninger, inventar og køretøjer, er der ligeledes stor forskel i tidsforbruget mellem kredsene. Denne forskel skyldes i høj grad forskelle i antallet af lokalstationer og geografi. Det vil derfor være nødvendigt med en specifik analyse af den enkelte kreds for at identificere mulige effektiviseringstiltag. I forbindelse med reformimplementeringen har der været mange flytninger, der har medført betydeligt ressource træk i logistikafdelingen. Mange kredse har dog udtrykt, at andre opgaver, såsom udbedring af bygninger og inventar har været nedprioriteret i denne periode, hvorfor der ikke kan forventes et betydeligt fald i ressourcebehovet fremover.

Det samlede effektiviseringspotentiale, der kan forventes i indkøbs- og logistikfunktionen uden kredsspecifikke initiativer, må dermed forventes at være begrænset omkring 10 årsværk, svarende til ca. 10 % af det samlede ressourceforbrug i logistiksektionen.

### **5.7.7 IT og Tele**

På IT- og Tele-siden er der i dag betydelig forskel i kvalitets- og serviceniveau mellem kredsene. Således har enkelte kredse valgt at opgradere IT- og Tele-afsnittet med flere ressourcer og fagligt stærke kompetencer. Ifølge egne udsagn har dette i høj grad påvirket kvaliteten og været med til at understøtte politikredsens primære forretning, og dermed spare ressourcer i politisøjlen, der mere end modsvarer investeringen i IT- og Teleafsnittet.

Det er dermed vurderingen, at det i modsætning til en ressourcefrigørelse i IT- og Tele-afsnittet eventuelt kan være en fordel med flere og/eller mere specialiserede ressourcer, der kan understøtte politierne IT-mæssige behov, og derved frigøre ressourcer herigennem. Dette taler ikke for, at der nødvendigvis skal ansættes flere i IT- og Tele-afsnittet, men blot at man skal være forsigtig med en direkte sammenligning af effektivitetsniveauet i kredsene. En rimelig vurdering af et eventuelt effektiviseringspotentiale i IT- og Tele-afsnittet vil derfor kræve en analyse kreds for kreds, hvor blandt andet kvalitets- og serviceniveauet vurderes, hvilket ikke er foretaget i denne analyse. IT- og Tele har tilkendegivet, at der vil blive iværksat en kortlægning af processerne vedrørende bruger-administration og på den baggrund få en vurdering af, om dele af processerne kan effektiviseres.

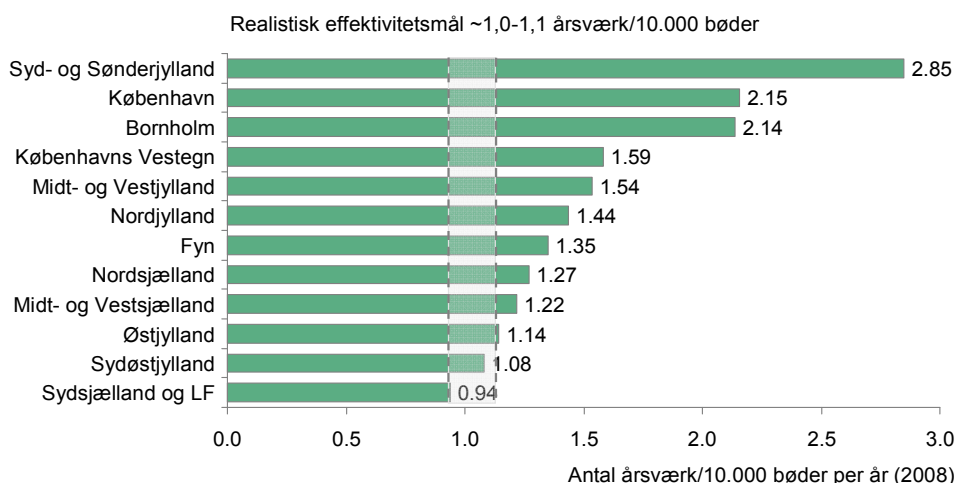
Ca. 15 % af tidsforbruget i IT og Tele anvendes i dag til planlægning og udvikling. Ved hjælp af bedre tværgående koordination af igangværende projekter, eksempelvis ved hjælp af Rigspolitiets IT- og Tele-afdeling kan en del af dette ressourceforbrug eventuelt nedbringes. Potentialet herved er dog begrænset og er ikke kvantificeret.

### **5.7.8 Indfordring**

Nedenstående figur viser effektiviteten i indfordringsafsnittet på tværs af kredsene målt i antal årsværk per 10.000 bøder, der håndteres pr. år.

## Internt benchmark af bødehåndteringen

### Bedste praksis mellem kredsene i indfordring (antal årsværk/10.000 bøder pr. år)



Af figuren fremgår det, at Sydsjælland og LF, Sydøstjylland samt Østjylland er de mest effektive kredse, og kan håndtere 10.000 bøder pr. år med ca. 1,1 årsværk. Såfremt alle kredse kan opnå dette effektivitetsniveau, vil det være muligt at frigøre op mod 30 administrative årsværk. Dette svarer til, at det vil være nødvendigt med ca. 4-5 årsværk pr. kreds i indfordringsafsnittet.

Visse kredse, herunder Sydsjælland og LF, Nordjylland og Østjylland har haft fokus på at effektivisere indfordringsafsnittet, og derigennem opnået bedre ressourceudnyttelse. Østjyllands Politi har eksempelvis haft betydeligt fokus på at sikre de rette kompetencer i afdelingen ved hjælp af kompetencemapping (se desuden nedenfor). I Nordjylland, hvor indfordringsafsnittet er placeret under anklagemyndigheden, er de i gang med et LEAN-projekt, hvor det er hensigten at opstille en såkaldt fælleskasse, således at alle sager lægges i en bunke, som medarbejderne har fælles ansvar for. Dermed opnås størst mulig fleksibilitet mellem medarbejderne og en bedre ressourceudnyttelse. Ved at indføre lignende LEAN-processer og fokusere på kompetencerne kan det være muligt for kredsene at opnå "bedste praksis"-niveauet.

Det samlede potentiale, der kan forventes ved udbredelse af "bedste praksis"-processer i indfordringsafsnittet, svarer dermed til ca. 30 administrative årsværk. Dette potentiale er ikke additivt i forhold til en eventuel centralisering af indfordringsopgaven (jf. afsnit 4.6 om centralisering af administrative opgaver), men overlapper imidlertid ikke med det forventede potentiale om effektivisering af bødeforlæggelsesprocessen (jf. initiativ 3).

### 5.7.9 Andet

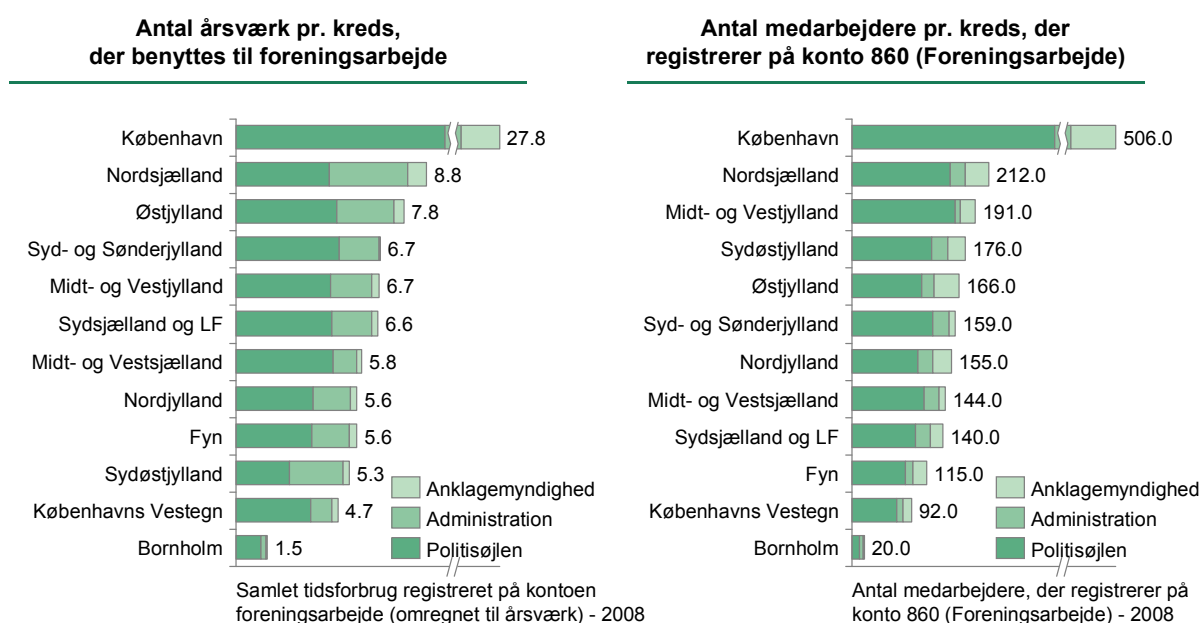
Udover de ovennævnte administrative funktioner er der en lang række andre opgaver i politikredsen, der kan defineres som administrative opgaver. I POLTID er disse eksempelvis møder med interne faste udvalg, møder med eksterne interessenter, foreningsarbejde, udviklingsprojekter, bedømmelser og samtaler, administration af tjenesten, pressekontakt, intern post og arkivering mv. Tidsregistreringen på de fleste af disse poster varierer betydeligt mellem kredsene, hvilket i høj grad skyldes forskellig tolkning af opgaven og registreringsdisciplin. Derudover er opgaverne meget lidt homogene over tid og mellem kredsene, hvorfor det er svært at

generalisere og dermed specificere et konkret effektiviseringsområde. Der er dog to områder inden for denne kategori, nemlig foreningsarbejde og udviklingsprojekter, der kommenteres yderligere herunder.

### Foreningsarbejde

Det samlede målte tidsforbrug, der er registreret på foreningsarbejde i 2008 svarer til ca. 93 årsværk for alle kredse tilsammen. Fordelingen af tidsforbruget målt i årsværk pr. kreds kan ses af venstresiden i nedenstående figur.

## Tidsforbrug i kredsene til foreningsarbejde



Som det ses, brugte hver kreds ca. 5-8 årsværk på foreningsarbejde i 2008, bortset fra København og Bornholm, der brugte henholdsvis ca. 28 og 1,5 årsværk. For de fleste kredse er det primært medarbejderne i politisøjlen, der bruger tid på foreningsarbejde. Således er 50-70 % af det registrerede tidsforbrug fra politisøjlen, typisk 20-40 % fra administrationssøjlen og typisk 5-10 % fra anklagemyndigheden. Højresiden af figuren ovenfor viser, hvor mange medarbejdere i kredsen, der registrerer på kontoen ”860 – Foreningsarbejde”. Det ses her, at det typisk er 100-200 forskellige medarbejdere, der benytter denne konto. Tidsforbruget på foreningsarbejde er dermed meget diversificeret i kredsene, både med hensyn til hvor i organisationen den benyttes og hvor mange personer, der registrerer tid på det. Siden 2006 er det samlede målte ressourceforbrug til foreningsarbejde faldet med ca. 8 %, hvilket ikke er uventet, idet tidsforbruget formentlig har været højt som følge af implementeringen af reformen.

I forbindelse med en aftale mellem Rigspolitiet og Politiforbundet pr. 22. januar 2008, blev der sendt en rundskrivelse til kredsene, hvori reglerne vedrørende tillidsrepræsentanter i kredsene er beskrevet. Heri står, at der pr. kreds (bortset fra Bornholm) kan vælges en fællestillidsrepræsentant, som hovedsageligt vil varetage dette tillidshverv samt en suppleant til at repræsentere de ansatte i politikredsen. Derudover kan de vælge et antal tillidsrepræsentanter, som skal indberettes officielt til Rigspolitiets Personaleafdeling. Tillidsrepræsentanterne skal

primært varetage en ordinær stilling, men anvende de arbejdstid, der er nødvendig for at udføre tillidshvervet forsvarligt.

I henhold til dette bør der være ca. 12 medarbejdere, der mere eller mindre er fuldtidsbeskæftiget med foreningsarbejde i form af fællestillidsrepræsentanter og derudover en række suppleanter og tillidsrepræsentanter. Det fremgår af en oversigt fra Rigspolitiet, at der er valgt i alt 27 fællestillidsmænd og tilhørende suppleanter, svarende til to pr. kreds, seks i København og én på Bornholm. Derudover er der udpeget i alt ca. 68 medarbejdere med en eller anden form for tillidshverv. Ifølge den målte tidsregistrering i POLTID er der dog mange flere medarbejdere, der anvender kontoen vedrørende foreningsarbejde. Disse fordeler sig som følgende:

- Der er i alt 39 medarbejdere, der har registreret mere end 1000 timer pr. år til foreningsarbejde (hvilket er tæt på en fuldtidsstilling), heraf ca. 17 i København og 2-4 medarbejdere i hver af de resterende kredse, bortset fra Bornholm og Midt- og Vestjylland som har nul og Midt- og Vestsjælland der har én. Disse svarer til i alt ca. 39 årsværk (baseret på 1.440 timer pr. år).<sup>48</sup>
- Derudover er der 34 medarbejdere i alt, der har registreret mere end 400 timer pr. år på foreningsarbejde (svarende til ca. en kvart fuldtidsstilling), hvilket er yderligere 2-4 medarbejdere pr. kreds. Disse svarer til ca. 15 årsværk yderligere.
- De resterende ca. 39 årsværk, der anvendes til foreningsarbejde er registreret af medarbejdere, der anvender mindre end 400 timer pr. år.

I vejledningen til brugen af POLTIDs konti fremgår det, at "*Konto "860 Foreningsarbejde" anvendes til registrering af det tidsforbrug, som bruges på foreningsarbejde, herunder faglige, idræts- og sociale foreninger og det nationale kvindenetværk.*" Opmærksomheden skal på den baggrund henledes på, at registrering på kontoen foreningsarbejde ikke alene anvendes til at registrere fagligt tillidsmandsarbejde. Ifølge input fra interview i kredsene er det dog tilfældet, at kontoen ofte benyttes i forbindelse med mange forskellige opgavetyper og brugen af kontoen ikke er helt veldefineret og ensartet mellem kredsene. Derudover er det påpeget, at der kan være medarbejdere, der anvender tid på en form foreningsarbejde, men ikke nødvendigvis registrerer tid på kontoen.

Det kan overvejes at foretage en nærmere undersøgelse af, hvorledes tiden og dermed ressourcerne anvendes i dag. Undersøgelsen bør naturligt foretages med udgangspunkt i de aftalte rammer, der er for tillidsmandsarbejde i Staten mv.

### **Projektarbejde**

For så vidt angår kontoen "Udviklingsprojekter inkl. møder" i POLTID er der ligeledes her registreret et samlet ressourceforbrug, svarende til ca. 90 årsværk i 2008. Denne post bliver brugt til diverse interne projekter, både i forbindelse med generelle udviklingsprojekter og reformarbejde (eksempelvis udvikling af servicecentret, evaluering af organisationsstrukturen mv.) På samme måde som foreningsarbejdet har denne post været særlig stor i forbindelse med implementeringen af reformen, og steg således med ca. 130 % fra 2006 (118 årsværk) til 2007 (273 årsværk). Mellem 2007 og 2008 faldt tidsforbruget igen med ca. 70 %, så tidsforbruget samlet set er faldet med ca. 25 % mellem 2006 og 2008.

---

<sup>48</sup> Enkelte personer har registreret op mod 1.700 timer pr. år, hvilket er mere end de 1.440 timer, der anvendes i omregningen til årsværk.

På tværs af kredsene er der betydelig forskel i ressourceforbruget til udviklingsprojekter. I dag bruges der således mellem 5 og 12 årsværk pr. kreds til udviklingsprojekter. En stor del af denne afvigelse kan skyldes forskellig tidsregistreringsmetode og/eller -disciplin, forskellige udfordringer i forbindelse med reformen, særlige fokusprojekter i kredsen mv.

Fremover må det forventes at tidsforbruget til udviklingsprojekter vil falde i takt med en stabilisering efter reformimplementeringer. Derudover kan det overvejes at undersøge de igangværende projekter i kredsene nøjere for derved at prioritere og effektivisere projektarbejdet. Det kan eksempelvis overvejes at nedsætte en tværfaglig projektkomité, der har til formål at koordinere udviklingsprojekter i kredsene for at undgå overlappende projektarbejde, dele "bedste praksis"-erfaringer, og understøtte en prioritering af projekterne. Et eventuelt potentiale herfra er ikke estimeret.

### **5.7.10 Tværgående effektiviseringstiltag**

Nedenstående forslag til tværgående initiativer i de administrative funktioner har været mere eller mindre i fokus i de forskellige kredse, og der er derfor stor forskel på, hvorvidt eventuelle effekter heraf er realiseret i de enkelte kredse. De foreslåede initiativer skal derfor primært opfattes som et idékatalog til både kredsene og Rigspolitiet, og er ikke kvantificeret i form af ressourcefrigørelse. Initiativerne kan derimod være med til at understøtte og øge sandsynligheden for bedre ressourceudnyttelse på tværs af de administrative funktionsområder.

#### **Øget vidensdeling og samarbejde mellem Rigspolitiet og kredsene**

Flere kredse har udtrykt, at dialogen og samarbejdet mellem kredsene og Rigspolitiet i dag ikke er tilstrækkeligt. Dette betyder blandt andet, at kredsene i vid udstrækning ikke har fået den fornødne støtte og vejledning til at udføre de mange nye arbejdsopgaver, der blev lagt ud til kredsene i forbindelse med reformen. Dette er gået ud over både kvaliteten og effektiviteten af arbejdet i kredsene, da de hver især har skullet "opfinde den dybe tallerken".

For at sikre en bedre udnyttelse af de kompetencer, der sidder i Rigspolitiet, og reducere selvoplæring og redundante handlinger i kredsene, kan følgende tiltag overvejes:

- Fastlæggelse af fælles strategier og målsætninger på tværs af de administrative områder, der kan være med til at guide og målrette kredsens indsats
- Udarbejdelse af vejledninger, der beskriver processer og bedste praksis metoder på kompetencekrævende områder; fx til budgettering, personaleadministration mv.
- Øget informationsflow fra Rigspolitiet til kredsene, eksempelvis i form af statistikker, mål- og resultatoversigter mv. for bedre styring og planlægning i kredsene

#### **Større udbredelse i brugen af styringsværktøjer**

I såvel kredsene som Rigspolitiet er det tilkendegivet, at øget brug af styringsværktøjer i såvel ledelsessekretariatet, økonomiforvaltningen og personaleafdelingen vil kunne øge effektiviteten i kredsene, idet de kan være med til at give et bedre overblik og reducere behovet for manuelt fremstillede oversigter og analyser. Derudover kan gode styringsværktøjer være med til at løfte kvaliteten og professionalismen i kredsens arbejde. Med styringsværktøjer menes forskellige målesystemer, eksempelvis i form af databaser, der er i stand til at etablere overblik over ressourcer, så de kan kanaliseres derhen, hvor der er behov for dem.

Personalesystemet POLPAI indeholder allerede i dag en række funktionaliteter, så systemet i nogen grad kan benyttes som styringsværktøj. Mange kredse har dog ikke oparbejdet den fornødne ekspertise til at anvende dette fuldt ud endnu. Derudover er der ved at blive udrullet et nyt databasesystem (ØSLDV), der trækker data fra både lønsystemet SLS og økonomisystemet Navision. ØSLDV kan dermed benyttes til at give et bedre data- og informationsgrundlag og herigennem som styringsværktøj. Det forventes desuden, at POLSAG vil indeholde en databasefunktion, der vil forbedre muligheden for informationssøgning mv. For at sikre størst mulig udnyttelse og effekt af de nuværende og fremtidige systemer, er det vigtigt, at der tilbydes den fornødne uddannelse til kredsene.

### Øget kompetencefokus og -overblik

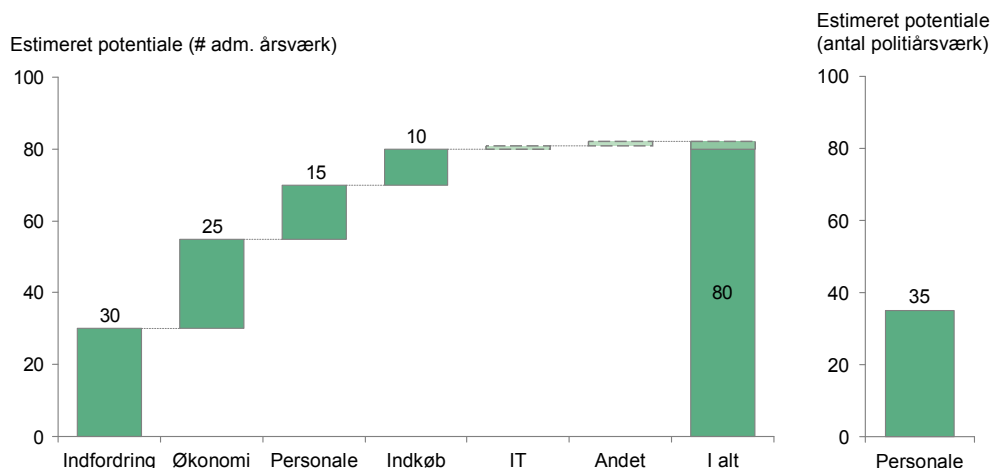
Flere kredse har haft fokus på at screene alle administrative medarbejdere med hensyn til kompetencer, så ansvarsopgaverne uddelegeres mest hensigtsmæssigt i forhold til de kompetencer, der findes i kredsen. Dette er eksempelvis foregået ved hjælp af et skema, der indeholder alle de opgaver, der skal varetages og herunder de enkelte medarbejders kompetencer inden for hvert område. Dette kompetencefokus har medført en langt bedre udnyttelse af interne kompetencer samt øget medarbejdertilfredshed. Derudover har flere kredse haft positive resultater med at føre en mere langsigtet strategi i forhold til elever, så deres faglige kompetencer i højere grad udnyttes og bevares i organisationen.

Østjyllands politi arbejder i øjeblikket på et kompetencesystem, der kan være med til at sikre en bedre udnyttelse af kompetencerne. Systemet forventes at bestå af dels et ressource-/kompetencemodul, hvori samtlige af kredsens ansattes kompetencer vil indgå, og dels et økonomistyringsmodul, der kan styre ressourcebehovet i forhold til arbejdsmængden/ efterspørgslen. Systemet forventes at blive integreret med POLSAG, så ressourcebehovet knyttes til den aktuelle arbejdsmængde i afdelingerne.

### 5.7.11 Estimeret potentiale

Nedenstående figur viser det samlede estimerede potentiale fra effektiviseringer i de administrative funktioner.

## Samlet potentiale fra effektiviseringer i administrationen



Det er BCG's bedste vurdering, at dette potentiale giver et retvisende billede af det mulige potentiale inden for administrative funktioner på tværs af kredsene. På grund af usikkerhed forbundet med registrering på de forskellige administrative konti i kredsene (men ikke på de samlede administrative konti), kan det er dog være vanskeligt at fastlægge præcist, hvordan potentialet fra det enkelte initiativ skal udmøntes på de enkelte kredse.

Der er tilsyneladende store forskelle i effektiviteten i indfordring og økonomifunktionen på tværs af kredsene. Ved at bringe til "bedste realistiske effektivitetsniveau", eksempelvis ved indførelse af LEAN-processer, kan det være muligt at spare henholdsvis 30 administrative årsværk til indfordring, og ca. administrative 25 årsværk i bogholderiet. Opbygget erfaring samt øget brugervenlighed i Gatetrade burde endvidere effektivisere indkøbsfunktionen. Effekten herfra forventes at være ca. 10 administrative årsværk.

Det forventes et betydeligt effektiviseringspotentiale i personaleadministrationen. I forbindelse med implementeringen af POLVAGT, der kan spare betydelige ressourcer på tjenesteplanlægning, forventes alene ca. 35 politiårsværk. Dertil kommer effektiviseringsmuligheder for andre personalemæssige opgaver, der kan frigøre ca. 15 administrative årsværk yderligere.

Derudover kan der forventes en ressourcefrigørelse ved hjælp af øget IT-understøttelse, der kan aflaste det daglige politiarbejde, samt øget koordinering, prioritering og disciplin i forbindelse med foreningsarbejde og projektudvikling. Eventuelle potentialer herfra er ikke kvantificeret.

### **5.7.12 Overvejelser vedrørende implementering**

En nødvendig forudsætning for realisering af effektivitetspotentialet er, at der kan opbygges eller anskaffes de fornødne kompetencer i kredsene. Mange kredse har i forbindelse med reformen oplevet betydelig personaleudskiftning med et stort kompetencetab til følge. Det må dog forventes at en målrettet og struktureret kompetencemapping samt generel erfaringsopbygning vil afhjælpe dette over de kommende år. Derudover er realiseringen af potentialet i personaleadministrationen i høj grad afhængig af en succesfuld implementering af POLVAGT, der i øjeblikket er ved at blive udrullet i samtlige kredse.

## **5.8 Centralisering af administrative opgaver**

### **5.8.1 Introduktion**

Formålet med dette initiativ er i overvejende grad at undersøge den opgavemæssige grænseflade mellem Rigspolitiet og politikredsene for at vurdere, hvorvidt en anden opgavefordeling end den nuværende kan give en mere hensigtsmæssig, og dermed mere effektiv håndtering af de administrative opgaver. Der vil herunder være fokus på effektiviseringer i form af eliminering af dobbeltarbejde mellem kredsene og Rigspolitiet og muligheden for opnåelse af stordriftsfordele. Det er naturligvis på ingen måde givet, at stordriftsfordele i givet fald skal høstes ved centralisering i Rigspolitiet. Opnåelse af stordriftsfordele kan ske ved en samling af opgaver i f.eks. en enkelt kreds, i rigspolitiet eller i et statsligt servicecenter som ØSC'et.

Da der allerede foregår et arbejde og fremadrettet skal indgås aftaler mellem Finansministeriet og Justitsministeriet vedr. bl.a. brug af ØSC, har BCG ikke taget stilling til, hvorvidt administrative opgaver bør centraliseres eller ej, men blot identificeret nogle af de muligheder, som findes, og

faktorer, som bør belyses i forbindelse med en beslutningsproces. Udover dette har vi angivet et estimat på effektiviseringspotentiale, som kun tager hensyn til en "bedste praksis"-effekt, men ikke forventede stordriftsfordele, da vores datagrundlag ikke har givet anledning til at estimere dette. Som sådan vil det reelle effektiviseringspotentiale med stor sandsynlighed være højere end vores estimater.

Før reformen blev hovedparten af politikredsens bevillinger administreret centralt i Rigspolitiet, men som led i politireformen blev der lagt op til en høj grad af decentralisering af ansvar og kompetencer til politikredsene for så vidt angår de administrative opgaver. Det blev blandt andet besluttet at politikredsene, og hermed politidirektørerne, skulle have et selvstændigt økonomistyringsansvar i forhold til den tildelte bevilling. For at lade opgaverne følge ansvaret blev en lang række administrative opgaver inden for økonomi, personale, IT og indkøb tilsvarende lagt ud til kredsene. Hermed blev det kredsens ansvar at stå for planlægning, styring og administration på disse områder.

De mange nye opgaver har dog vist sig at være en betydelig udfordring for kredsene. Flere kredse giver eksempelvis udtryk for, at manglende kompetencer og de ofte meget små enheder i kredsene kan gøre det svært at løse opgaverne effektivt og med høj kvalitet. Derudover foregår der i dag en del dobbeltarbejde mellem kredsene og Rigspolitiet, idet mange af de opgaver, der løses af kredsene i dag, samtidig kontrolleres af Rigspolitiet.

Erfaringer fra andre offentlige instanser og mange private virksomheder viser, at centralisering af administrative opgaver i en fælles administrativ enhed (fx ØSC under Økonomistyrelsen<sup>49</sup>) ofte medfører betydelige stordriftsfordele. Det er derfor værd at undersøge i hvilken grad, det vil være hensigtsmæssigt at centralisere administrative opgaver i kredsene for derigennem at opnå effektiviseringer.

København og Bornholm var som udgangspunkt ikke omfattet af modelpolitikredsen vedrørende administrative opgaver, og har derfor ikke præcis den samme ansvars- og opgavefordeling som de øvrige kredse. De to kredse vil dog indgå i nedenstående analyse i det omfang, opgaverne varetages i kredsene, idet det antages, at opgaver, der vil være hensigtsmæssige at placere i en central enhed, vil være gældende for alle politikredse. For en gennemgang af den metodemæssige tilgang se appendiks, afsnit 6.2.

### 5.8.2 Situationen i dag

I figuren nedenfor ses en oversigt over den nuværende ansvars- og opgavefordeling mellem Rigspolitiet og kredsene på fem overordnede administrative områder.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Økonomiservicecentret (ØSC) er et administrativt center under Økonomistyrelsen, der varetager administrative opgaver inden for løn og regnskab for størsteparten af statens institutioner.

<sup>50</sup> Opgaverne er løbende lagt ud til kredsene, og der er inden for enkelte funktionsområder fortsat opgaver, der varetages af Rigspolitiet, men som det på sigt er hensigten at kredsene selv skal varetage. Dette drejer sig eksempelvis om håndtering af sygeorlov, børneorlov mv. Opgavefordelingen for København og Bornholm er ikke lig de andre kredse.

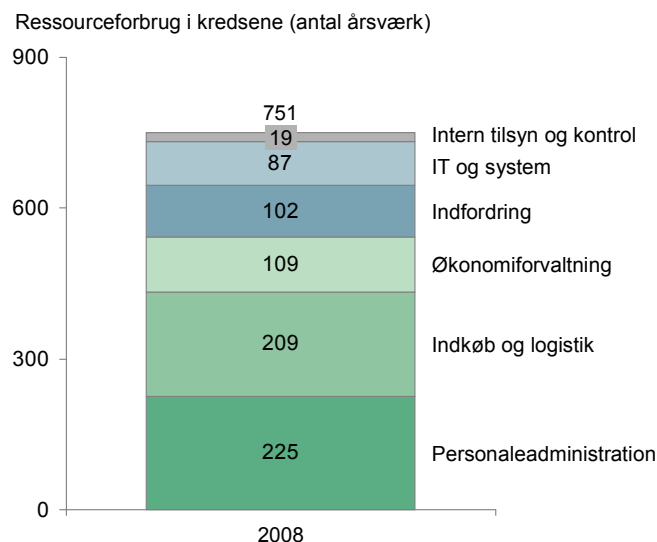
## Nuværende overordnet ansvars- og opgavefordeling

Område	Rigspolitiet	Kredsene
Økonomi	Fastsættelse af løn- og driftsbevillinger per kreds	Kasse og bogholderi Intern kontrol og resultatopfølgning Budgettering Afrapportering til ledelse og RP
Personale	Ansættelse og afskedigelse af politier Overordnet personalepolitik Lederudvikling	Sammensætning af personale i kredsen Ansættelse og afskedigelse (kontorpers.) Sagsbehandling under ansættelse Rekruttering og kompetenceudvikling
Indkøb og Logistik	Indkøb på det uniformerede område; herunder våben, radioer, køretøjer, uniformer mv.	Indkøb af alt andet udstyr og inventar Planlægning af alle indkøb Vedligehold af bygninger, inventar mv.
IT og Tele	Overordnet IT strategi og projekter Drifts- og systemudvikling af fælles IT systemer	Driftsplanlægning Bruger- og systemadministration Vedligeholdelse af lokale systemer/udstyr
Indfordring	Inddrivelse af bøder i inddrivelsescentret	Administration og sagsbehandling
Ledelsessekretariat	Overordnede mål og retningslinjer, herunder PRES mål	Ledelsesstøtte Information og kommunikation Juridisk sagsbehandling

Denne opgavefordeling dannede udgangspunkt for grænsefladen mellem Rigspolitiet og kredsene ved indførelsen af reformen, og inkluderer såvel beslutningskompetencen som opgavehåndteringen på de nævnte funktionsområder. Med hensyn til indfordringsopgaven blev denne både før og efter reformen varetaget i kredsene, mens mange opgaver på de andre administrative områder, herunder budgettering i økonomifunktionen, ansvar for personalesammensætning samt rekruttering og kompetenceudvikling i personaleafdelingen, administration og planlægning af indkøb samt diverse analysemæssige opgaver i ledelsessekretariatet tidligere blev varetaget centralt i Rigspolitiet. I nedenstående analyse vil administrative opgaver, der altid har været varetaget i kredsene og opgaver der er blevet lagt ud til kredsene som led i reformen blive vurderet.

Det ressourcemæssige tidsforbrug og fordeling mellem de enkelte områder ses af følgende figur.

## Samlet ressourceforbrug til administrative opgaver i kredsene



Ovenstående ressourceangivelse er baseret på registreringer i POLTID. Disse tidsangivelser har endvidere dannet grundlag for en yderligere inddeling i tidsforbruget på de enkelte opgaver ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse, som kredsene har besvaret individuelt. Omregningen fra timer til årsværk er baseret på en antagelse om 1.440 timer/år. I de tilfælde det i interview har vist sig, at tidsregistreringerne i POLTID afviger fra virkeligheden, er tallene korrigeret herfor.

### 5.8.3 Hensigtsmæssigheden af den nuværende opgavefordeling

Hensigtsmæssigheden af den nuværende opgavefordeling og en vurdering af muligheden for centralisering af opgavevaretagelsen inden for hvert af de administrative funktionsområder gennemgås i det følgende. Undtaget herfra er dog opgaverne i ledelsessekretariatet samt Internt tilsyn og kontrol, som i forlængelse af hensigten med reformen om øget decentralt ansvar for udvikling og vedligeholdelse af politikredsens overordnede mål og strategier, naturligt hører til i kredsene.

#### 5.8.3.1 Økonomiforvaltning

I 2008 var det samlede ressourceforbrug til økonomiforvaltning ca. 110 administrative årsværk i alle kredsene. De primære arbejdsopgaver inden for økonomiforvaltning er kasse og bogholderi, kontrol og resultatopfølgning, budgettering, afrapportering samt andre ad hoc opgaver. Kasse- og bogholderiopgaverne er heraf langt det største område, og står for ca. 60 % (~70 årsværk) af det samlede ressourceforbrug i økonomifunktionen.

I og med at budget- og økonomistyringsansvaret blev lagt ud til kredsene i forbindelse med reformen, bør opgavevaretagelsen af budgettering, kontrol og resultatopfølgning samt afrapportering til ledelsen og Rigspolitiet ligeledes varetages decentralt af kredsene, da disse opgaver naturligt følger budgetansvaret.

De primære opgaver inden for kasse- og bogholderiområdet er derimod af mere administrativ karakter, og kan godt adskilles fra den resterende økonomifunktion og derfor varetages i en central

enhed. Det er desuden påpeget, at administrationen og budgetansvaret på områder, som kredsene ikke selv kan påvirke, såsom udsat bohav og brug af tolke, bør vurderes genplaceret centralt.

Der er flere argumenter for, at det kan være en fordel at placere bogholderiopgaver i en central enhed. Umiddelbart er bogholderiopgaver egnede til centralisering, idet hovedparten af opgaverne er standardopgaver med ofte betydelige stordriftsfordele. Derudover kan det være vanskeligt at opnå det rette kompetence- og kvalitetsniveau i mindre kredse, hvor medarbejderne ikke opbygger den fornødne ekspertise og erfaring på grund af begrænset volumen, og er sårbare overfor sygdom, ferie mv. på grund af relativt små enheder. Det selvstændige økonomistyrings- og budgetansvar i kredsene har endvidere medført, at kredsene har opbygget hver deres måde at kontere udgifter på. Det vil normalt være hensigtsmæssigt at have ens processer og procedurer på tværs af kredsene, og dette kan i sig selv være et argument for at centralisere opgaver.

I forbindelse med en eventuel centralisering skal det bemærkes, at kredsene i dag arbejder med lokalt forankrede systemer (Navision og bødesystemet), der ikke er integrerede. En centralisering af bogholderifunktionerne vil derfor kræve, at alle fakturaer modtages elektronisk eller scannes for at undgå fysisk fakturahåndtering mellem kredsene og den centrale enhed. Elektronisk håndtering af fakturaer vil dog være et vigtigt skridt i retning af at effektivisere økonomifunktionen.

Venstresiden af nedenstående figur viser effektiviteten i bogholderiafsnittet i kredsene (antal årsværk for hele bogholderiet pr. 1.000 fakturaer for 1. kvartal 2009)<sup>51</sup>. Det er rimeligt at antage, at man i en central bogholderienhed minimum vil kunne realisere det effektiviseringspotentiale, der allerede er identificeret under initiativet "Effektiviseringer i administrationen". Her blev det vurderet, at et realistisk effektivitetsniveau, som alle kredsene burde kunne opnå er ca. 0,8–1,0 årsværk pr. 1000 fakturaer/kvartal, hvilket svarer til niveauet for Nordsjælland, Midt- og Vestsjælland og Østjylland. Dermed vil kunne frigøres minimum ca. 15 årsværk inden for bogholderiafsnittet.

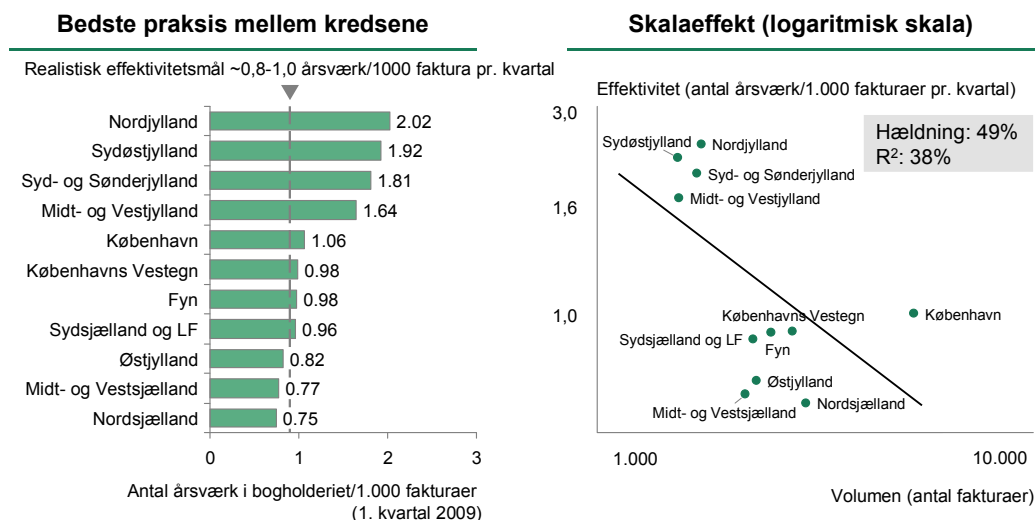
Udover dette er det rimeligt at antage, at der er en yderligere skalaeffekt (som indikeret på højresiden af figuren nedenfor). Dette bekræftes af eksterne benchmarks fra BCGs database vedrørende fakturahåndtering samt benchmarks fra ØSC (administrativt center under Økonomistyrelsen), der ligeledes viser en udpræget sammenhæng mellem effektivitet og volumen i statens økonomifunktioner. Grundet et svagt datagrundlag er det dog vanskeligt at estimere et niveau for denne skalaeffekt.

---

<sup>51</sup> Data for Rigspolitiet er ikke medtaget, idet antal medarbejdere og fakturahåndtering i Rigspolitiet ikke er sammenlignelig med kredsene, da Rigspolitiets bogholderifunktion i tillæg varetager en konsolideringsopgave for hele politiet.

## Internt benchmark for effektiviteten i fakturahåndtering

Baseret på 1. Kvartal 2009



### 5.8.3.2 Personaleafdeling

Personaleafdelingen varetager i dag en række opgaver af både administrativ karakter (personaleadministration) og udviklingsmæssig karakter (personaleudvikling). Samlet set anvendes ca. 225 årsværk i kredsene til samtlige personalemæssige opgaver. Det skal dog bemærkes at næsten halvdelen af disse (ca. 100 ÅV) arbejder med tjenesteplanlægning, som normalt er en driftsopgave mere end en klassisk personaleadministrativ opgave.

Personalemæssige opgaver af planlægnings- og udviklingsmæssig karakter kræver normalt lokal tilpasning og forankring i organisationen, hvorfor de ofte ligger decentralt. Disse opgaver drejer sig foruden tjenesteplanlægning om personale- og kompetenceudvikling, rekruttering, lønforhandlinger og lokallønsmidler samt andre ad hoc opgaver. Det betyder dog ikke, at der ikke er elementer af denne type opgaver, som kan udføres centralt (fx udvikling af kurser).

Udover dette bør det overvejes hvorvidt opgaver, der i overvejende grad er af administrativ karakter, fortsat skal håndteres i kredsene. Disse opgaver inkluderer blandt andet administration i forbindelse med ansættelse og afskedigelse af personale, sagsbehandling af sygefravær, orlov, barsel, deltid mv. samt personalejournalisering, og er opgaver, der før reformen i vidt omfang blev håndteret i Rigspolitiet. Det samlede ressourceforbrug i kredsene til disse opgaver er ca. 60 årsværk.

Fordele ved at centralisere relevante personaleadministrative opgaver er primært potentielle stordriftsfordele samt bedre udnyttelse af kompetencerne i Rigspolitiet. Sagsbehandling og administration af eksempelvis langtidssygdom, barsel, orlov, lønrefusioner samt udfærdigelse af kontrakter i forbindelse med specialistanstættelser er ofte komplekse opgaver, der kræver betydelig erfaring, og den relativt begrænsede volumen i kredsene gør, at denne ekspertise tager lang tid at opbygge. Det er derfor tungt og ressourcekrævende for den enkelte kreds at håndtere disse opgaver.

Ved en eventuel centralisering af personaleadministrative opgaver bør det sikres, at der fortsat opbygges lokale kompetencer i brugen af POLPAI (personalesystemet) og BI-systemet (database), idet det vil give dels personaleafdelingen og dels ledelsen større indsigt i de muligheder, der er i systemerne, og dermed i højere grad kunne anvende dem hensigtsmæssigt som ledelses- og styringsværktøjer.

I dag foretager Rigspolitiet kontrol af kredsens personaleadministrative registreringer, når kredsen sender sagerne med henblik på opdatering af de lønmæssige konsekvenser i lønsystemet. Denne kontrolfunktion er foranstaltet på grund af betydelige udfordringer i kredsen, der i begyndelsen førte til mange fejlregistreringer. Disse fejl bliver dog færre og færre og af mindre og mindre betydning, hvorfor denne kontrolinstans kunne reduceres og det derved ville være muligt at frigøre de centrale ressourcer, der i dag benyttes hertil.

### 5.8.3.3 Indkøb og logistik

Indkøbs- og logistikfunktionen i kredsen varetager som hovedregel alle opgaver vedrørende planlægning, administration, godkendelse og kontrol af indkøb. Derudover er der en lang række logistikopgaver i forbindelse med administration og vedligehold af bygninger og køretøjer, reparationer, installationer, interne flytninger, rengøring af indendørs- og udenomsarealer, arbejdspladsvurderinger mv. Samlet for kredsen anvendes der ca. 210 årsværk i Indkøbs- og logistikfunktionen, heraf ca. 40 årsværk til indkøbsrelaterede opgaver. I forbindelse med kredssammenlægningen har kredsen i bredt omfang samlet indkøbsopgaven centralt på hovedstationen og har i den forbindelse oplevet en betydelig ressourcebesparelse.<sup>52</sup>

De logistiske opgaver i forbindelse med vedligehold af bygninger og køretøjer mv. kræver lokal forankring, og bør derfor normalt varetages lokalt i kredsen. Det kan derimod diskuteres, hvorvidt indkøbsopgaven fortsat skal håndteres i kredsen eller centraliseres.

Tidligere foregik det således, at kredsen bestilte de fleste varer gennem Rigspolitiet, som herefter stod for det samlede indkøb for alle kredsen. I dag bestilles hovedparten af varerne direkte i kredsen over e-handelssystemet Gatetrade. I Gatetrade kan findes langt de fleste varer, og priserne følger Finansministeriets indkøbsaftaler eller SKI, og er derfor ens for alle kredse. Ifølge Rigspolitiet afholdes i omegnen af 90 % af alle indkøb indenfor de gældende indkøbsaftaler i Gatetrade. De eneste indkøb, der fortsat varetages af Rigspolitiet, er, alt der vedrører uniformeret materiel såsom køretøjer, våben, uniformer, veste mv. Planlægningen af disse indkøb skal dog håndteres af kredsen selv.

Fordele ved den nuværende opgavefordeling består primært af udnyttelsen af Gatetrade. Kredsen bestiller alle varer direkte i systemet, og skal ikke længere først igennem Rigspolitiet, hvorfor der spares et procesled i administrationen af indkøbene. Derudover er det lettere og hurtigere for kredsen at opdage eventuelle fejl, og rette dem hurtigt ved at tage direkte kontakt til leverandøren. Overordnet set giver den decentrale håndtering af indkøb dermed kortere beslutningsveje og mindre dobbeltarbejde mellem Rigspolitiet og kredsen. Planlægningsopgaven er ydermere vigtig at bevare i kredsen, idet der derved opstår en naturlig ansvarsbevidsthed omkring ressourceforbruget i kredsen.

---

<sup>52</sup> Flere kredse har i interview påpeget et fald i de samlede ressourcer, der bruges til indkøb efter sammenlægningen. Dette kan dog ikke aflæses af registreringerne i POLTID på grund af forskellig registreringsdisciplin hhv. før og efter reformen.

På den anden side er der et par u hensigtsmæssigheder ved den nuværende opgavefordeling. Dels har Gatetrade haft en række startvanskeligheder, som blandt andet har medført, at systemet ofte er brudt ned, det ikke altid har været opdateret, eller det har været svært for brugerne at navigere i systemet og finde de rette varer. Kredsene har derfor brugt uforholdsmæssigt meget tid det første stykke tid efter implementeringen af Gatetrade. Derudover har visse kredse udtrykt, at der ikke har været den fornødne støtte i forbindelse med indkøbsplanlægningen, og de har selv måttet opfinde og udarbejde planlægningsværktøjer. Derfor har kredsene oplevet en lavere effektivitet i indkøbsfunktionen end forventet. Dette kunne tale for at opgaven lå mere hensigtsmæssigt i en central enhed, hvor erfaringen og kompetencerne er højere. Problemerne opleves dog som mindre med tiden, hvorfor disse startvanskeligheder ikke nødvendigvis skal være afgørende for at fjerne opgaven fra kredsene igen. Der er derimod mulighed for at effektivisere måden, opgaven håndteres på (jf. initiativ 7 – Effektivisering af administrative opgaver).

Større udbudsaftaler og licitationer behandles som udgangspunkt fortsat i Rigspolitiet. Den eneste undtagelse er rengøringsområdet, hvor det er op til kredsene selv at forhandle aftaler med relevante rengøringselskaber. Det kunne overvejes, om denne opgave ligeledes skulle håndteres af Rigspolitiet, eller om Rigspolitiet i højere grad skulle støtte kredsene med udbudsmateriale, såkaldte "service level agreements", benchmarks eller lignende. Dette kunne medvirke til en bedre udnyttelse af de centrale kompetencer, muligheden for at opnå en samlet set billigere og mindre sårbar løsning på landsplan samt større ensartethed kredsene imellem.

#### 5.8.3.4 IT og Tele

De primære arbejdsopgaver i kredsens IT & Telesektioner er systemadministration såsom brugeradgang og hardware setup, brugervejledning og support, mindre udviklingsopgaver, planlægning samt diverse teleadministration og ad hoc-opgaver. Det samlede ressourceforbrug i kredsene var i 2008 ca. 90 årsværk, hvoraf størstedelen, ca. 60 årsværk, anvendes til systemadministration og brugervejledning/-support.

Grundet kredsens størrelse på 600-800 medarbejdere pr. kreds er det hensigtsmæssigt at have lokale kompetencer til at varetage dag til dag opgaver som typisk kræver fysisk nærvær, såsom hardware setup og diverse ad hoc-opgaver som eksempelvis administration af printere, kvalitetssikring af data og lignende. IT-sektionen i kredsene bør ligeledes have ansvaret for planlægning (herunder vurdere IT- og telemæssige behov, styre ressourceanvendelsen mv.).

Det bør dog overvejes at centralisere opgaver vedrørende systemadministration/brugeradgang og brugervejledning/support, som er forholdsvist transaktionsbaserede processer, der ikke nødvendigvis kræver lokal tilknytning. Disse opgaver varetages i vid udstrækning i dag på hovedstationen, og er derfor allerede i dag adskilt fra lokalstationerne og kunne eventuelt centraliseres i den nuværende "Helpdesk"-enhed i Rigspolitiets IT & Tele-afdeling, der i dag varetager diverse opgaver på applikationssiden. Brugere i kredsene kunne dermed ringe til denne enhed ved behov for ændring i brugeradgang, systemvejledning eller fejlretning i eksempelvis POLSAS.

Med hensyn til brugeradgang er denne opgave i dag delt mellem IT & Tele i Rigspolitiet og kredsens IT-sektioner. Kredsene har autorisation til ændring af brugeradgange i diverse netværk og lokale systemer såsom POLSAS, mens IT & Tele varetager brugeradgangen til de landsdækkende databaser og registre (CPR-registret mv.). Det kunne i den henseende overvejes at

lade al brugeradgang overgå til IT & Tele for at undgå dobbeltarbejde i forbindelse med oprettelse af en nyansat og have en mere entydig opgave- og ansvarsfordeling.

Fordelen ved at centralisere systemadministration og brugervejledning er primært en bedre ressourceudnyttelse. Endvidere er de lokale IT-sektioner ofte små enheder med typisk 5–7 årsværk pr. kreds, hvorfor enheden er sårbar over for fravær, mangel på kompetencer mv. En større central enhed vil være mindre sårbar, og vil kunne opbygge en bedre kompetencebase.

Det er BCGs erfaring fra "shared service centre", at der kan realiseres et potentiale på op mod 50–60 % ved centralisering af transaktionsbaserede IT-opgaver (30–40 % for ekspertbaserede IT-opgaver). Der kan derfor forventes et betydeligt stordriftspotentiale ved centralisering af disse IT-mæssige opgaver. Det samlede nuværende ressourcebrug i kredsene til systemadministration og brugervejledning er ca. 60 årsværk, svarende til ca. 5 årsværk pr. kreds plus København og Bornholm<sup>53</sup>. Såfremt det antages at være muligt at opnå en effektiviseringsgevinst på ca. 50 % i en central enhed, kan der som udgangspunkt frigøres 30 ud af de 60 årsværk, der i dag benyttes til systemadministration og brugervejledning.

#### 5.8.3.5 Indfordring

Indfordringsopgaven (bødehåndtering) har både før og efter reformen været håndteret ude i politikredsen. Kredsen har ansvaret for godkendelse og kontrol af bødeforlæggelsen, udsendelse til modtageren samt efterfølgende sagsbehandling, såfremt bøden ikke accepteres af modtageren. Det samlede ressourceforbrug til indfordring i kredsen er ca. 100 administrative årsværk, hvoraf ca. 15 årsværk bruges til diverse ad hoc-opgaver, der ikke er direkte relateret med indfordring.

I organisationen som helhed, herunder kredsen såvel som Rigspolitiet, er der bred opbakning for centralisering af indfordringsopgaven. Derudover er indfordringsprocessen i særdeleshed en transaktionsbaseret opgave, der kan sammenlignes med debitorhåndtering, hvor der ofte kan opnås betydelige stordriftsfordele. Argumenterne for centralisering af indfordringsprocessen er desuden, at bødeindtægterne ikke er en del af kredsenes budget, hvorfor der ikke er en naturlig tilknytning og motivation forbundet med opgaven. Derudover er behovet for lokal forankring begrænset.

Der er dog visse hensyn at tage ved en eventuel centralisering. Dels vil det være nødvendigt med en bedre disciplin i udfærdigelsen af bødeforlæggelsen i kredsen, så der sikres en større ensartethed og færre fejl og kommunikationen mellem kredsen og den centrale indfordringsenhed kan begrænses. Dels er indfordringshåndteringen understøttet af lokalt tilpassede systemer (POLSAS og bødesystemet), hvorfor det vil kræve håndtering af 12 forskellige systemer i den centrale enhed, så længe POLSAS og det nuværende bødesystem anvendes.

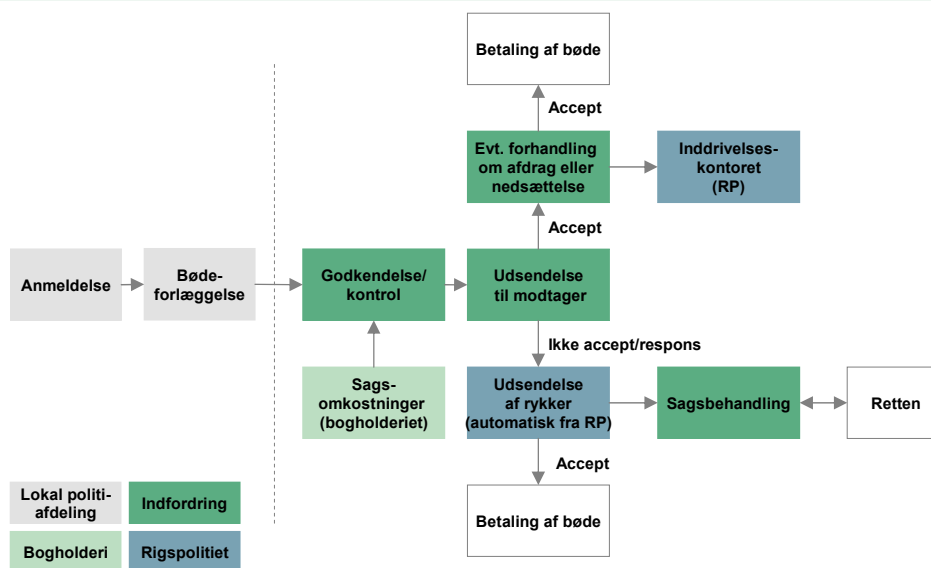
For at opnå en synlig effekt ved centralisering af indfordringsprocessen bør det være hele sagsflowet fra modtagelsen af bødeforlæggelsen til sagsbehandlingen og afslutningen i retten, der skal placeres i den centrale enhed, jf. figuren nedenfor. Dette skyldes, at hovedparten af tidsforbruget anvendes til sagsbehandling af ikke-accepterede bøder. En centralisering af indfordringen vil dermed helt konkret betyde, at snitfladen mellem kredsen og den centrale enhed bør defineres således, at anmeldelsen, sagsbehandlingen i forbindelse med bødeforlæggelsen fortsat varetages lokalt i kredsen, jf. de grå bokse i figuren nedenfor. Herefter

---

<sup>53</sup> Estimat baseret på POLTID, spørgeskemaundersøgelse samt interview i kredsen.

sendes den elektroniske bøde samt nødvendige bilag fra bogholderiet, der i dag sendes til det lokale indfordringsafsnit, til den centrale enhed, som herefter varetager alle resterende opgaver vedrørende godkendelse og kontrol, udsendelse til modtager samt eventuel efterfølgende sagsbehandling. Den fulde proces efter den stiplede linje vil dermed kunne varetages i den centrale enhed fremover.

## Procesflow vedrørende indfordring af bøder



Så længe bødesystemet ikke er fuldt digitaliseret, vil der være en vis manuel dokumenthåndtering vedrørende fremsendelse af ikke elektroniske bilag, eksempelvis fra bogholderiet i forbindelse med sagsomkostninger, sagsdokumenter mv. Det bør derfor overvejes, hvorledes denne logistik kan løses på tilfredsstillende vis, inden POLSAG og et nyt fuldt digitaliseret bødesystem er sat i drift.

Under initiativet "Effektiviseringer i administrationen" blev det vurderet, at effektiviseringer kan medføre, at de enkelte kredse kan opnå et effektivitetsniveau svarende til bedste praksis på ca. 1,1 årsværk pr. 10.000 bøder pr. år. Dette vil svare til, at der kan frigøres ca. 30 administrative årsværk, svarende til ca. 35 % af de nuværende ressourcer. Et tilsvarende niveau må som minimum kunne forventes såfremt indfordringsopgaven placeres i en central enhed. I tillæg vil der være en åbenbar skalaeffekt.<sup>54</sup> Denne er ikke kvantificeret og derfor ikke medregnet i det estimerede potentiale.

### 5.8.4 Overvejelser vedrørende implementering

Ovenstående analyse er baseret på en præliminær vurdering af centraliseringspotentialen på de enkelte administrative funktionsområder. Før en eventuel beslutning om at centralisere udvalgte opgaver, vil det være nødvendigt med en mere dybdegående analyse af arbejdsprocesserne i de enkelte enheder for at forstå og vurdere, hvordan den mest hensigtsmæssige grænseflade mellem kredsene og den centrale enhed præcist skal defineres. Derudover vil det være vigtigt at forstå specifikke systembegrænsninger, der eventuelt kan være forbundet hermed.

<sup>54</sup> Eksterne benchmarks viser endvidere, at der kan forventes en betydelig skalaeffekt, såfremt det er rimeligt at antage, at indfordring af bøder kan sammenlignes med debitorfakturahåndtering, jf. appendiks, afsnit 6.2.

Uanset den endelige beslutning om den fremtidige opgavefordeling, vil det være nødvendigt med klare instrukser for ansvarsdelingen mellem Rigspolitiet, kredsene og en eventuel anden central enhed, hvor den nøjagtige grænseflade placeres. Dette vil eliminere eventuelle misforståelser og dobbeltarbejde mellem enhederne. I takt med at kompetencerne og kvaliteten øges i kredsene, er det i samme ombæring essentielt at nedtrappe de nuværende kontrolfunktioner i Rigspolitiet.

## **5.9 Reduktion i antal ledelseslag**

### **5.9.1 Introduktion**

Som et led i Politireformen, hvor antallet af politikredse skulle reduceres fra 54 politikredse til 12 politikredse, var der fokus på ledelsesstrukturen og herunder en målsætning om at reducere antallet af ledere i politikredsene (den såkaldte ledelsesreform). Ifølge Rigspolitiet (august 2008<sup>55</sup>) blev der i den forbindelse reduceret ca. 75 lederstillinger på tværs af politikredsene.

På basis af observationer og interviews i såvel de besøgte politikredse som hos Rigspolitiet er det dog tydeligt, at politikredsene fortsat har en forholdsvis "spids" struktur med mange ledelsesniveauer og mange små enheder. Dermed har hver leder relativt få medarbejdere med direkte reference til sig. Faren ved en sådan struktur er, at fleksibiliteten bliver lille, idet ressourcer pga. afdelingsgrænser er vanskeligere at kanalisere hen mod de til enhver tid aktuelle opgaver. Desuden bliver kommunikations- og beslutningsvejene ofte længere end nødvendigt, hvilket bidrager til en "træg" organisation. Endelig har vi noteret, at mange af de medarbejdere, der var chargerede ledere i de gamle kredse, er blevet genplaceret i stillinger, hvis jobindhold ikke indeholder megen ledelse, men derimod en stilling af mere faglig karakter (betegnes her funktionsledere). Da man generelt beholder sin tidligere titel, sidder der i dag mange medarbejdere i en for høj lønramme i forhold til det job, de bestrider.

For at undgå disse uhensigtsmæssigheder, fokuserer dette initiativ på mulighederne for at opnå en mere hensigtsmæssig ledelsesstruktur, dels for at opnå større organisatorisk fleksibilitet, dels bedre kommunikationsveje og dels større ensartethed og overensstemmelse mellem titel og ansvarsområde. Dette omfatter blandt andet muligheden for at gøre organisationen fladere, dvs. gøre enhederne større, og herved reducere det nuværende antal ledere i politikredsene. Det skal her pointeres, at når der tales om reduktion af antal ledere, vil disse i vid udstrækning skulle erstattes af ikke-ledende medarbejdere, hvorfor effekten primært vil være i form af en reduceret lønsum, der kan omsættes til ansættelse af flere politier eller administrative årsværk.

---

<sup>55</sup> Rundskrivelse af 22. august 2008, "Opgørelse af effektiviseringsgevinsterne i forbindelse med politireformen", jour. nr. 2007-3003-2.

Dette initiativ fokuserer på mulige ændringer inden for fire områder:

1. Reduktion i antallet af funktionsledere, der i dag er aflønnet som ledere, men ikke har direkte personaleansvar
2. Sammenlægning af enheder i administrationssøjlen, herunder reduktion i antal ledelseslag og/eller samling af mindre enheder for at øge "span of control"
3. Sammenlægning af enheder i anklagemyndigheden, herunder samling af mindre enheder for at øge "span of control"
4. Overvejelser vedrørende administrationssøjlen organisatoriske tilhørsforhold

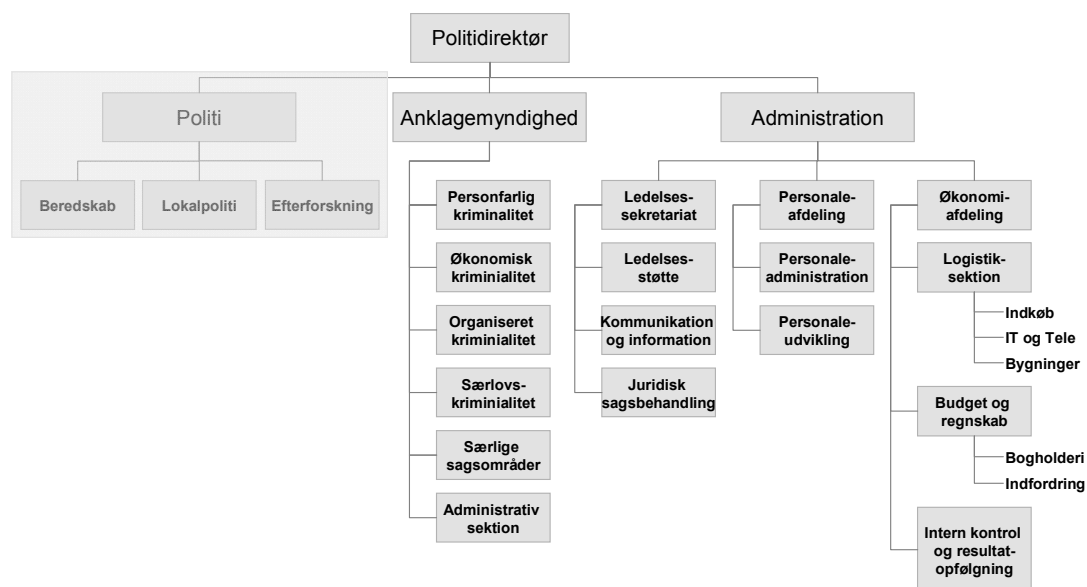
København og Bornholm indgår ikke i delanalyserne 2–4, idet disse to kredse er tilpasset helt særlige forhold, som ikke gør det muligt at foretage tilsvarende ændringer. I den første analyse vedrørende funktionsledere indgår København og Bornholm derimod i potentialeberegningen, idet disse kredse har funktionsledere, ansat på samme måde som de øvrige kredse. Politisøjlen er ikke en del af initiativet som helhed, men behandles separat under afsnit 4.6 vedrørende Stationsmodellen.

Nedenstående oplysninger vedrørende antal medarbejdere og ledere i de enkelte afdelinger er baseret på opgørelser fra Rigspolitiet (Personaleafdelingen) ved udtræk i POLPAI, og angiver antallet af medarbejdere og ledere pr. april 2009.

### 5.9.2 Situationen i dag

Politikredsene har i vid udstrækning fulgt modelpolitikredsen for anklagemyndigheden og administrationssøjlen, der blev udformet i forbindelse med reformen. Organisationsstrukturen i kredsene er derfor forholdsvis ens, og som oftest organiseret som vist i figuren nedenfor<sup>56</sup>.

## Politikredsenes organisering i henhold til modelpolitikredsen



<sup>56</sup> Der er visse undtagelser. Eksempelvis er indfordring visse steder placeret i anklagemyndigheden, og flere steder er intern kontrol og resultatopfølgning placeret under ledelsessekretariatet.

Trods en generel positiv opfattelse af modelpolitikredsen er en række uhensigtsmæssigheder med den nuværende organisering identificeret gennem besøg i kredsene og interviews med Rigspolitiet.

### **Mange funktionsledere uden personaleansvar**

Som led i reformen og sammenlægningen af de 54 til 12 politikredse, blev mange medarbejdere med tidligere lederstillinger genplaceret i stillinger med et såkaldt funktionsansvar, men uden direkte personaleansvar. Dette drejer sig primært om tidligere chargede vicepolitikkommissærer og politikkommissærer, som skulle genplaceres i samme lønramme givet beskyttelse af tjenestemandstillinger. Antallet af ledere, der skulle genplaceres ved reformen på ikke-ledende stillinger var ca. 500 på landsplan, men mange af disse medarbejdere var tæt på pensionsalderen, hvorfor dette tal i dag allerede er nede på ca. 225 lederstillinger på landsplan, inklusiv København og Bornholm. Den primære problemstilling vedrørende disse stillinger er, at der ofte ikke er overensstemmelse mellem funktionsledernes titel, ansvarsområde/rolle og lønniveau.

### **Mange små enheder**

Specielt i administrationssøjlen er der, som følge af den i figuren angivne inddeling i diverse underafdelinger, en lang række enheder med meget få ansatte. I mange kredse er der således mellem 5–6 medarbejdere pr. leder i gennemsnit, og i enkelte tilfælde kun 2–3 medarbejdere under lederen. Dette gør sig især gældende i økonomiafdelingen, som typisk består af tre sektioner, henholdsvis Logistiksektionen (ca. 30 medarbejdere), Budget og regnskab (ca. 15–20 medarbejdere) samt Intern kontrol (ca. 1–3 medarbejdere). Logistiksektionen og Budget og regnskab er igen delt op i underafsnit. Eksempelvis består logistiksektionen oftest af tre underafsnit, IT & Tele, Indkøb samt Bygninger/Intern service. Hvert af disse underafsnit har typisk tilknyttet en afsnitsleder, som har det daglige drifts- og personaleansvar. Det er derfor tilfældet i flere kredse, at der i logistiksektionen findes et meget lavt "span of control". Eksempelvis er "span of control" i indkøbsafsnittet i flere kredse på kun 2–3 medarbejdere.

Anklagemyndigheden er organiseret i fem politiadvokaturer med samlet 50–70 medarbejdere. Dette giver en opdeling i såvel sager som medarbejdere i enheder, der nogle steder virker små i forhold til at sikre tilstrækkelig fleksibilitet og stordriftsfordele. Inden for hvert advokatur sagsområde håndteres alle "størrelser" af sager, dvs. såvel simple som komplekse sager. Til hver af de fem advokaturer er der typisk tilknyttet en politiadvokat og i visse kredse er der 1–2 ekstra lederstillinger i form af politikkommissærer eller vicepolitikkommissærer, foruden den overordnede chefanklager.

### **Lange kommunikations- og beslutningsveje**

Den nuværende struktur med mange underinddelinger og dermed mange ledelseslag giver endvidere ofte lange beslutningsveje. Det er eksempelvis påpeget, hvordan beslutningsprocesser, der vedrører personalemæssige forhold i politisøjlen, først skal op gennem personaleafdelingens ledere til vicepolitidirektøren, dernæst hen til chefpolitiinspektøren og ned i de respektive sektioner i politisøjlen for til sidst at gå tilbage samme vej igen. Derudover er det påpeget, at beslutningsvejen fra lokalstationslederne til politidirektøren er meget lang, da fire organisatoriske niveauer skal involveres (lokalstationsleder/VPI, liniechef/PI, CPI, PD). Sidstnævnte problemstilling i politisøjlen behandles separat under initiativ afsnit 4.6 vedrørende Stationsmodellen.

Kommunikationsvejene afhænger naturligvis af det generelle samarbejdsklima i de respektive kredse, og kan variere en del fra det beskrevne mønster. Flere steder meldes om gode samarbejdsrelationer, selv om der er mange ledere og ledelsesniveauer. Omvendt påpeges det

andre steder, at beslutningsprocesser ofte kan trække ud, fordi der er mange ledelseslag i organisationen, og at dette kan være medvirkende til en begrænset fleksibilitet i organisationen.

### **Silotænkning**

En tredje problemstilling, der er påpeget vedrørende den nuværende struktur, er tendensen til silotænkning mellem de tre organisatoriske søjler. Flere kredse har påpeget, at lederne i administrationssøjlen har tendens til at fokusere på egne opgaver og problemstillinger frem for at understøtte kredsens politimæssige kerneopgaver.

Givet at kredsene i vid udstrækning anerkender ovennævnte fire problemstillinger, har mange kredse i dag betydeligt fokus på at reducere antallet af ledere i organisationen. I forbindelse med afgang af personaleledere såvel som funktionsledere vurderes det dermed som regel nøje, hvorvidt stillingen skal genbesættes af en ny leder, erstattes af en fagspecialist, eller om sektionen/afsnittet kan lægges ind under en anden leder. Det må derfor forventes, at antallet af ledere på denne måde vil blive reduceret i kredsene over de kommende år.

### **5.9.3 Foreslåede ændringer**

Med henblik på at optimere ledelsesstrukturen i politikredsene, og som følge af ovenstående problemstillinger med den nuværende struktur, foreslås det at have fokus på udfasning af funktionsledere, sammenlægge organisatoriske enheder i administrationssøjlen, tillade visse frihedsgrader med hensyn til organisering af anklagemyndigheden og eventuelt at ændre det organisatoriske tilhørsforhold af administrationssøjlen. Disse forslag er hver især uddybet nedenfor.

### **5.9.4 Reduktion i antallet af funktionsledere**

Stort set alle nuværende funktionsledere er i dag 50 år eller derover, mens knap 50 % er 58 år eller derover. Der er således mulighed for, at en stor del af denne medarbejdertype med tilhørende lønramme kan blive udfaset over en kortere årrække og erstattet af medarbejdere i en lavere lønramme.

### **5.9.5 Forslag til sammenlægning af enheder i administrationssøjlen**

I administrationssøjlen er der potentiale for at reducere antallet af lederstillinger i hver af de tre afdelinger, henholdsvis økonomi, personale og ledelsessekretariatet.

Økonomiafdelingen er som nævnt ovenfor i særdeleshed præget af en række enheder med ofte meget få ansatte pr. sektion og/eller afsnit.

- I logistiksektionen, der består af en overordnet logistikchef med ansvar for tre delafsnit kunne det overvejes at samle ledersansvaret på færre ledere. I indkøbsafsnittet er der således typisk kun 3–5 medarbejdere inklusiv en afsnitsleder. Ligeledes er der i IT og Tele afsnittet ofte 4–8 medarbejdere inklusiv en afsnitsleder. I disse to afsnit kunne man erstatte lederstillingerne med en faglig ansvarlig og dermed have det overordnede personaleansvar hvilende på logistikchefen. I afsnittet for bygninger/intern service er der ofte op mod 20–25 medarbejdere, hvorfor det her i højere grad giver mening at have en tilknyttet afsnitsleder. Ved at reducere lederstillinger i indkøb samt IT og tele kan der i alt reduceres op mod 20 lederstillinger i alt i de 10 kredse. Lederstillingerne i de to afsnit kunne eksempelvis erstattes med fagspecialister

- I Budget og regnskab, der typisk består af et bogholderiafsnit og et indfordringsafsnit er der typisk i alt 15–20 medarbejdere. Hertil er der tilknyttet en 1–2 sektions- eller afsnitsledere, mens økonomichefen har det overordnede ansvar. Der ses derfor begrænset potentiale for at reducere antallet af ledere yderligere her
- I sektionen Intern kontrol og resultatopfølgning er der typisk kun 1–3 medarbejdere og ingen tilknyttet afsnitsleder

Personaleafdelingen, der består af to underafdelinger, ledes overordnet af en personalechef, der typisk har to sektionsledere under sig. I enkelte kredse er der tilmed 1–2 ekstra lederstillinger i form af VPKere, som på grund af titlen må antages at have en slags lederfunktion. Idet personaleafdelingen består af i alt 15–20 medarbejdere pr. kreds, kunne det overvejes at ændre denne struktur, så der i stedet er en overordnet personalechef, der har ansvaret for den tværfaglige koordinering i kredsen samt en enkelt sektionsleder med det daglige drifts- og personaleansvar. Herved kan der reduceres 1–2 lederstillinger pr. kreds, svarende til i alt ca. 15 lederstillinger.

I ledelsessekretariatet er der som oftest 2–4 ledelsesstillinger med ansvar for henholdsvis ledelsesstøtte, kommunikation og information samt juridisk sagsbehandling. Det kunne her overvejes at have maksimalt en leder, da afdelingen som oftest består af ca. 10 medarbejdere. Derved vil der samlet kunne erstattes ca. 15 lederstillinger.

Effekten af ovenstående sammenlægninger er samlet set en mulig reduktion på ca. 50 lederstillinger, hvilket dels vil give et øget "span og control", der kan effektivisere kommunikations- og beslutningsvejene, og dels en reduceret lønsum, da lederstillingerne kan erstattes med ikke-ledende medarbejdere med en noget lavere gennemsnitlig løn. Reduktionen af antal ledere i administrationsøjlen vil i endnu højere grad være relevant, hvis det besluttes at centralisere administrative opgaver, der i dag varetages i kredsene.

### **5.9.6 Forslag til sammenlægning af enheder i anklagemyndigheden**

Anklagemyndigheden er som beskrevet ovenfor organiseret i fem politiadvokaturer, hvilket giver en opdeling af såvel sager som medarbejdere i de fem enheder. Det er af flere kredse blevet påpeget, at disse fem advokaturer er for små til at sikre stordriftsfordele i tilstrækkeligt omfang.

Idet den femdelte struktur lader til at være dybt fagligt forankret, vil det ikke nødvendigvis være hverken fagligt eller stordriftsmæssigt fordelagtigt at sammenlægge de fem enheder. Det kan derimod overvejes, om det visse steder giver mening at samle ledelsen af de fem advokaturer på færre ledere, der herved ville have større fleksibilitet til at kanalisere ressourcer derhen, hvor opgaverne findes. Ulempen kan dog være mindre tydeligt fagligt fokus fra de pågældende ledere.

For at afhjælpe stordriftsproblematikken overvejer nogle kredse at indføre en særskilt enhed, der skal håndtere og i videst muligt omfang færdiggøre alle standard- eller mindre komplekse sager på tværs af advokaturerne. Ved at lade standardsager blive håndteret i en separat enhed, vil det være muligt at øge fleksibiliteten og ressourcudnyttelsen i anklagemyndigheden. Hvis man har både simple og komplekse sager, vil de simple sager i mange tilfælde blive opprioriteret – simpelthen fordi det er lettere at få plads i kalenderen, hvorimod mere komplekse sager kræver, at man har overskud og plads i kalenderen til at tage fat på den noget større opgave. Sager, der alle skal behandles på næsten samme måde og ikke haster (såkaldte "stangsager"), kan samles over en kortere periode, således at der er nok sager til en hel dags "samlebåndsarbejde". Denne særskilte enhed skulle bestå af medarbejdere fra de fem advokaturer, der periodevist tages ud af deres

normale advokatur for at lave "stangsager" for en periode og dermed aflaste advokaturerne for standardsager, således at disse kan forblive ressortspecialiserede.

Der er ikke estimeret et eventuelt potentiale forbundet med organisatoriske ændringer i anklagemyndigheden, og det er som nævnt heller ikke givet, at eventuelle omorganiseringer vil skulle drives af effektiviseringshensyn.

### **5.9.7 Overvejelser vedrørende administrationssøjlels organisatoriske tilhørsforhold**

Som nævnt ovenfor har der i visse kredse været påpeget en tendens til silotænkning og bidrage til en mere smidig organisation, hvor de administrative funktioner i højere grad fungerer og opfattes som støttefunktioner for de politimæssige kerneopgaver, ser vi umiddelbart tre overordnede muligheder:

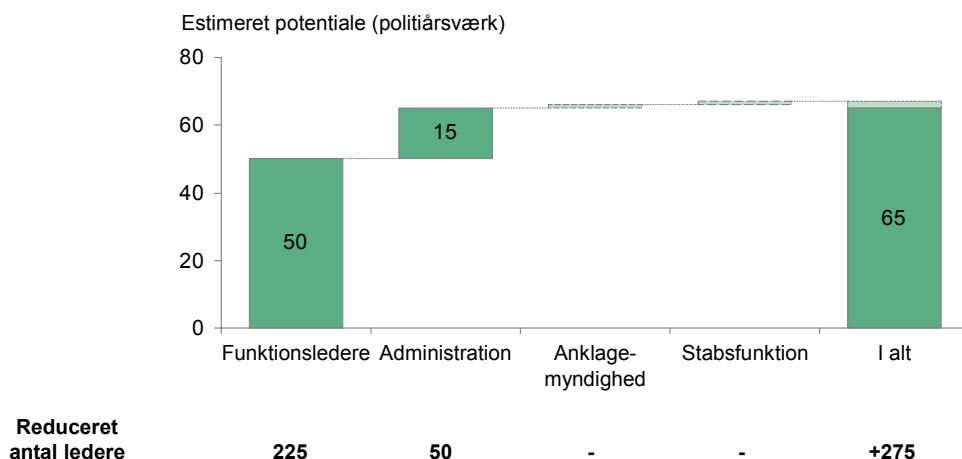
1. Strukturen forbliver som den er, men med øget fokus på at få administrationssøjlen til at fungere som en ægte *supportfunktion* for politi- og anklagemyndighedssøjlen. Dette kan i visse kredse kræve en kulturændring eller mere specifik definition af roller og ansvarsområder i de tre søjler. VPDen bevarer sin dobbelte rolle som stedfortræder for PDen og chef for kredsenes supportfunktioner.
2. Logistik- og personalefunktionen bliver stabsfunktioner direkte under PDen, mens ledelsessekretariatet og økonomiafdelingen forbliver under VPDen. Derved kan den stedfortrædende funktion for PDen bevares uden at denne kommer fra hverken politi- eller anklagesøjlen. Denne mellemløsning skal sikre at Logistik- og Personaleafdelingen forbliver og fungerer som supportfunktioner, da de i mange kredse ikke betragter sig selv som serviceorganer til resten af kredsen i dag.
3. Den stedfortrædende funktion for politidirektøren erstattes af en stabschef, der ikke nødvendigvis har politimæssig eller juridisk baggrund, men har en udpræget supportprofil. Denne person bliver ansvarlig for alle tre administrative områder (økonomi, personale og ledelsessekretariat), som vil være stabsfunktioner til hele politiet. Alternativt kan de tre administrative områder placeres som selvstændige stabsfunktioner direkte under PDen uden en overordnet stabschef. Derved vil der ikke længere være en stedfortrædende rolle for PDen og en form for uddannelsesstilling til PD-rollen.

Der er ikke i de ovenfor fremførte betragtninger taget hensyn til, at VPD-funktionen er forudsat i lovgivningen bag politireformen. Af samme grund er et eventuelt potentiale i form af frigjorte lederstillinger, mere effektive kommunikationsveje eller lignende ved at ændre administrationssøjlels organisatoriske tilhørsforhold er ikke søgt kvantificeret.

### **5.9.8 Estimeret potentiale**

Alle frigjorte ressourcer fra dette initiativ kommer som en frigjort lønsum, der efterfølgende kan bruges til at ansætte *enten* flere politifolk *eller* flere administrative medarbejdere. I figuren herunder er vist det estimerede lønsumspotentiale omregnet til antal frigjorte politiårsværk. De tilsvarende tal for administrative medarbejdere er henholdsvis 60, 20 og 80 som beskrevet under figuren.

## Samlet potentiale ved reduktion i antallet af ledere



Det forventes, at de nuværende ca. 225 funktionslederstillinger udfases i forbindelse med naturlig afgang. Disse stillinger er primært politier i lønramme 31–32 (vicepolitikommissærer og politikommissærer), og har en gennemsnitlig årlig løn på ca. 405.000 kr. Såfremt det antages, at stillingerne kan genbesættes af almindelige politier med en gennemsnitlig løn på ca. 330.000 kr. pr. år, vil de ca. 225 funktionslederstillinger kunne frigøre en lønsum svarende til, at der kan ansættes ca. 50 ekstra politiårsværk. Skal den frigjorte lønsum i stedet anvendes til at ansætte flere administrative medarbejdere med en gennemsnitlig årsløn på ca. 270.000 kr., vil der kunne ansættes ca. 60 ekstra administrative årsværk. Det skal i denne forbindelse bemærkes, at sektionsledernes tillæg betales af lokallønsmidler. Potentialet vedrørende reduktion i antallet af funktionslederstillinger skal derfor ses i lyset af Rigspolitiets aftale med Politiforbundet om funktionstillæg til visse polititjenestemænd.

I administrationssøjlen kan der i henhold til ovenstående forslag erstattes op mod 50 lederstillinger med ikke-ledende stillinger. Disse er primært afsnitsledere i lønramme 31–32 med en gennemsnitlig løn pr. år på 405.000 kr. Såfremt disse stillinger erstattes af medarbejdere med en lønramme på overassistent eller specialistniveau med en gennemsnitlig løn på ca. 300.000 kr., kan der frigøres en lønsum svarende til godt 15 politiårsværk med en årlig gennemsnitløn på ca. 330.000 kr. Alternativt kan der ansættes ca. 20 ekstra administrative årsværk.

Eventuelle effekter fra en ændring i ledelsen af anklagemyndigheden samt administrationssøjlen organisatoriske tilhørsforhold er ikke kvantificeret og indgår ikke i det samlede estimerede potentiale, idet en gennemførelse af disse forslag vil kræve en bred politisk opbakning.

Formodede positive følgevirkninger af ovenstående initiativ, eksempelvis i form af mere effektive kommunikations- og beslutningsveje og en mere smidig og fleksibel organisation, vil kunne bidrage til et yderligere effektiviseringspotentiale, som ikke er en del af ovenstående kvantificerede estimater. Derudover er ovenstående estimater formentlig konservativt sat, idet det antages, at lederstillingerne fuldt ud genbesættes, og der ikke er overlappende ledelsesmæssige opgaver. Positive effektiviseringsgevinster herfra er ikke kvantificeret.

### 5.9.9 Overvejelser vedrørende implementering

Der er ikke identificeret direkte barrierer, der kan forhindre en succesfuld implementering og realisering af ovenstående initiativer og estimerede potentialer. Grundet de nuværende tjenestemandsregler, må det dog forventes, at implementeringstiden vil være relativt lang, da det er vanskeligt at nedrangere stillinger og dermed erstatte de nuværende lederstillinger før lederne går på pension (naturlig afgang). Af de nuværende funktionsledere er ca. halvdelen dog 58 år eller mere, hvorfor det må forventes at mange ledere vil gå på pension inden for en kortere årrække.

Eventuelle kompetencetab i forbindelse med afgang af ledere er ikke medregnet i det estimerede potentiale, men grundet den forventede årrække, det vil tage at udfase de pågældende lederstillinger, vil det være muligt at udnytte implementeringsfasen til kompetenceopbygning hos øvrige medarbejdere, så et eventuelt kompetencetab mindskes.

For at gøre det muligt at reducere antallet af ledere i politikredsene, og samtidig bevare en stærk og gennemslagskraftig ledelse, vil det være nødvendigt med betydelig fokus på kompetence- og ledelsesudvikling. Denne opgave bør primært styres af Rigspolitiet/Rigsadvokaten, der i dag har ansvaret for lederudvikling for hele politiet/anklagemyndigheden, og bør bestå i en fokuseret indsats for at definere og udvælge de rette lederprofiler samt udsende guidelines for god lederskik på tværs af de enkelte afdelinger i politikredsene.

## 6 FORUDSÆTNINGER FOR EN SUCCESFULD IMPLEMENTERING

Det er BCGs vurdering, at der knytter sig en række forudsætninger til en succesfuld implementering af de i denne rapport opstillede forbedringsforslag. Det drejer sig særligt om

- Opstilling af mål og monitorering af målopfyldelse for den enkelte kreds, fx som led i politiets resultatmålingssystem (PRES) og i overensstemmelse med den styringsramme, som er gennemført i forbindelse med implementeringen af politireformen<sup>57</sup>
- Understøttelse af en fleksibel ressourceudnyttelse inden for den enkelte politikreds og på tværs af kredse
- Etablering af en koordineret proces til understøttelse af implementeringen i kredsene, herunder etablering af lokale teams samt et koordinerende team med base i Rigspolitiet
- Udarbejdelse af en samlet, detaljeret implementeringsplan, som tager hensyn til de implementeringsudfordringer, som er identificeret under hvert af initiativerne beskrevet i kapitel 5 samt opstiller en ambitiøs, men realistisk tidsplan

Disse elementer er uddybet nedenfor.

### Målsætning og målopfølgning

Det er BCG's vurdering, at det ikke i politiets tidsregistreringssystemer er muligt direkte at følge op på opnåelsen af effektiviseringsgevinsterne i forbindelse med implementering af politireformen. I politiets tidsregistreringssystem måles således alene en udvikling i ressourceforbruget på de forskellige områder. Derfor anbefaler BCG som nævnt i kapitel 4 at der ved målingen af, om forbedringsforslagene opstillet i denne rapport er realiseret, i højere grad lægges vægt på udviklingen i politiets og anklagemyndighedens resultater og produktivitet.

Det er endvidere BCGs vurdering, at det ikke er muligt at måle målopfyldelsen på samtlige 9 initiativer under ét. Derfor anbefaler BCG, at der justeres på følgende mål, f.eks. i PRES, i forbindelse med en målsætning for de enkelte initiativer:

1. Dimensionering af beredskabet. Dette initiativ egner sig til en produktivitetmåling forstået sådan, at man på baggrund af de parametre, som er beskrevet i appendiks, afsnit 6.1 vedrørende benchmarking, sætter et eller flere produktivitetsmål for beredskabet (i form af mål for harmoniseringsgrad af bemanning i forhold til belastning, korrigeret dimensionering pr. patrulje til stedet, antal initiativsager pr. vagttime m.v.). Det er vigtigt samtidig at fastholde fokus på kvalitetsmål som responstid, for at sikre en forsvarlig balance imellem kvalitet og produktivitet. Som yderligere uddybet nedenfor i kapitel 7.1.3.3 bør en produktivitetmåling af beredskabet forfines yderligere i forhold til BCG's udgangspunkt for benchmarkinganalysen.
2. Administrativ understøttelse af beredskabets indetid. Dette initiativ vedrører muligheden for at frigøre en del af beredskabets indetid gennem ansættelse af administrativt personale. Det er imidlertid ikke muligt gennem dette initiativ at reducere beredskabet som sådan. Det er derfor ualmindelig vigtigt, at der bliver fulgt op på, hvordan den frigjorte indetid anvendes for at sikre, at initiativet ikke resulterer i ressourcepild. De bedste forudsætninger for dette vil efter BCGs vurdering være til stede på stationer med en

---

<sup>57</sup> Det er et centralt element i denne, at politidirektørerne inden for de rammer, der er i flerårssaftalen, deres resultatløskontrakter og deres bevillinger selv kan disponere og prioritere indsatsen. Opfølgningen på flerårssaftalens krav bør i overensstemmelse hermed ske ved måling af politikredsens resultater. I tillæg hertil vil BCG anbefale at styre kredsene på produktivitet.

"stationsmodel", hvor grænsen mellem beredskabets og lokalpolitikets opgaver er udvisket. På disse stationer kan der sættes mål for yderligere produktion (evt. straffesagsproduktion i form af sigtelsesprocent eller antal initiativsager), svarende til den frigjorte indetid.

3. Optimering af bødeforlæggelsesprocessen. Dette initiativ er egnet til aktivitetsstyring, og er langt hen ad vejen et initiativ, som Rigspolitiet kan styre implementeringen af centralt gennem en centralt udmeldt ændring i bødeforelæggelsesprocessen med tilhørende decentral uddannelse i kredsene. Ud over dette er det ikke meningsfyldt at måle separat på målopfyldelse.
4. Effektivisering og understøttelse af straffesagsbehandlingen. Dette initiativ er egnet til resultatstyring, og målopfyldelsen bør måles som medgået tid pr. vægtet sigtelse, jf. kapitel 7 i BCGs rapport om Rigspolitiets organisation og Styring af dansk politi, hvor det anbefales at inkludere produktivetsmål i PRES. Samtidig bør der fortsat måles på sigtelsesprocent for at sikre incitamentet til både effektivitet og kvalitet.
5. Dimensionering af servicecentre og åbningstider for politiekspeditionen. Dette initiativ egner sig til resultatstyring, og det anbefales derfor at lade kredsene registrere medgået tid i servicecentre på sammenlignelige opgaver samt at måle dem på medgået tid pr. transaktion, dvs. henholdsvis telefonisk og skriftlig henvendelse.
6. Stationsmodellen. Dette er et initiativ, som mest er egnet til at understøtte de øvrige initiativer. I det omfang den anbefalede opløsning i modelpolitikredsen vælges gennemført, ses der ikke behov for yderligere måling eller styring, naturligvis med den modifikation, at kredsene fortsat vil blive målt på bl.a. produktivitet og produktion i PRES, hvorved sikres, at kredse med en uhensigtsmæssig organisering incentiveres til at omorganisere sig, ligesom der skabes et forum for facilitering af de nødvendige diskussioner, jf. kapitel 7 i BCGs rapport om Rigspolitiets organisation og Styring af dansk politi.
7. Effektivisering af administrative opgaver. Dette initiativ er egnet til inputstyring, og målopfyldelse måles lettest igennem en løbende måling af kredsenes administrative effektivitet, dvs. ressourceforbruget på administrative konti.
8. Centralisering af administrative opgaver. Dette er et initiativ, hvis implementering kan besluttes centralt i politiets koncernledelse. I det omfang en eventuel beslutning om centralisering afspejles i kredsenes bevillingsniveau, ses der ikke at være grundlag for yderligere monitorering af kredsene. Det vil dog være nødvendigt løbende at måle produktiviteten i den samlede, centrale enhed som en enhedsomkostning, dvs. omkostning pr. centraliseret transaktion.
9. Reduktion i antal ledelseslag. Effekten af dette initiativ måles let igennem en optælling af antal medarbejdere i de berørte lønrammer. Det er centralt, at de mål, som sættes for kredsene på dette område, er realistiske i forhold til det praktiske udgangspunkt i den enkelte kreds, herunder aldersprofil og naturlig afgang.

### **Fleksibel ressourceudnyttelse på tværs af initiativer og organisatoriske enheder**

Det er en væsentlig forudsætning for en succesfuld implementering, at effekten af de enkelte initiativer ikke betragtes isoleret, men at der udvises ressourcemæssig fleksibilitet. Dette er der et par grunde til.

1. For det første vil en del af initiativerne have behov for tilførsel af administrative ressourcer, mens andre initiativer har som formål at frigøre administrative ressourcer
2. For det andet vil der i visse tilfælde blive frigjort ressourcer i én organisatorisk enhed, som ikke umiddelbart vil kunne udnyttes hensigtsmæssigt i denne enhed fremadrettet. Der er således behov for fleksibilitet såvel internt i kredsene som formentlig i et vist omfang på tværs af kredsene

Som et eksempel på det første punkt er det nødvendigt, at de administrative ressourcer, som kan frigøres igennem initiativerne 5 om servicecentre samt 7 og 8 om administrative opgaver, kan anvendes som understøttelse for initiativerne 2 og 4 om henholdsvis beredskabets indetid og straffesagsbehandlingen. Heri ligger formentlig en kompetencemæssig udfordring, da evt. frigjorte administrative medarbejdere fra eksempelvis indfordring formentlig ikke kan understøtte beredskabet i et minisekretariat uden forudgående kompetenceopbygning. Det kan således ikke udelukkes, at der vil være behov for en vis "domino-effekt" forstået sådan, at frigjorte medarbejdere i indfordring vil skulle overtage arbejde fra andre medarbejdere i politiet, som så igen vil skulle støtte straffesagsbehandlingen administrativt.

Som et eksempel på det andet punkt er det ikke givet, at der vil være fuldt overlap mellem de kredse, som kan frigøre administrative ressourcer og de kredse, som vil have behov for administrative ressourcer. I det omfang det er tjenesteretligt muligt, bør man derfor forsøge at overflytte personale imellem kredsene.

### **Understøttelse af implementeringen i kredsene**

En række af de opstillede initiativer har at gøre med ændrede arbejdsprocesser og arbejdsrutiner i politikredsene. Det vil være nødvendigt med en vis understøttelse af kredsenes implementeringsarbejde for at sikre en succesfuld implementering af disse initiativer.

Denne understøttelse bør have form af en projektledelsesressource i kredsene, som over en længere periode får ansvaret for at sikre, at de nødvendige processer og rutiner indarbejdes blandt medarbejderne, for at stå for intern undervisning samt for at rapportere fremskridt og barrierer tilbage til ledelsen i kredsen. Det er muligt, at de LEAN-konsulenter, som er uddannet i forbindelse med Rigsadvokatens LEAN-projekt i kredsene, vil kunne anvendes til dette formål. Disse LEAN-konsulenter har til formål at identificere og gennemføre LEAN-projekter, der kan effektivisere arbejdsgangene i specielt anklagemyndigheden. I løbet af 2009 er igangsat en række individuelle projekter i kredsene, også udenfor anklagemyndigheden. Præliminære erfaringer og tidlige resultater deles på LEAN-workshops og på intranettet, hvor de igangværende projekter er beskrevet i nærmere detaljer. Hvorvidt de ressourcer, der er afsat hertil er tilstrækkelige og har den fornødne ekspertise til at gennemføre de i denne rapport beskrevne initiativer, bør undersøges nærmere.

I tillæg hertil bør det overvejes at uddanne en eller flere "coaches" med henblik på at sikre vidensdeling og udveksling af bedste praksis på tværs af kredsene sådan som det for eksempel foregår inden for Domstolene.

### **Samlet implementeringsplan pr. initiativ**

Endelig bør der for hvert initiativ, beskrevet i kapitel 5, opstilles en detaljeret implementeringsplan pr. kreds, som tager højde for de præcise mål, som er udmeldt pr. kreds for det pågældende initiativ, for lokale implementeringsudfordringer samt de generelle implementeringsforudsætninger beskrevet i kapitel 5.

Det vil være naturligt, at dette arbejde drives af de lokale projektledere, jf. ovenfor, men godkendes og koordineres på tværs af kredsene centralt i Rigspolitiet.

## 7 APPENDIX

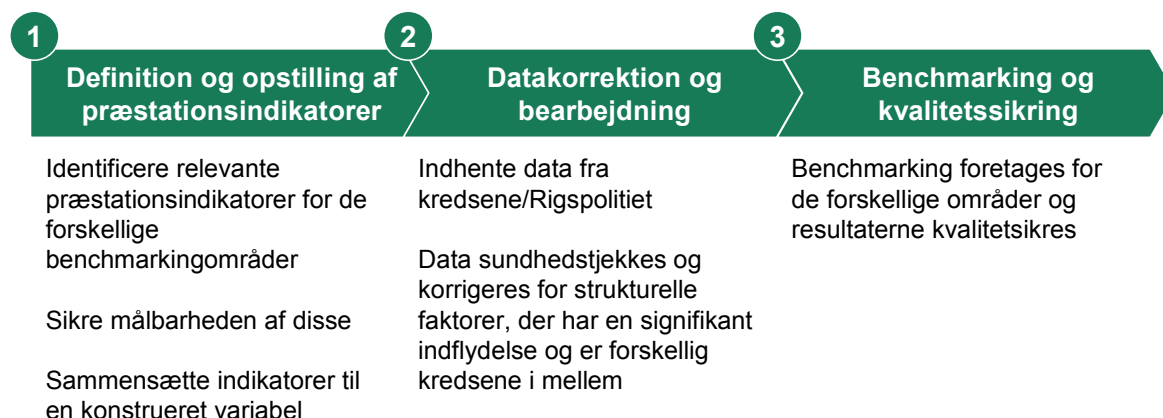
### 7.1 Benchmarking

#### 7.1.1 Indledning

Intern benchmarking af kredsene var en central del af projektets fase 1. Formålet med benchmarking har været at identificere mere og mindre effektive kredse inden for en række centrale områder: a) straffesagsbehandling, b) beredskabsarbejde, og c) administration samt d) andre præstationsindikatorer så som medarbejdertilfredshed. Det giver mulighed for at studere *bedste praksis* kredse for de respektive områder og dermed udvælge kredse for nærmere studier. Dette kapitel beskriver den anvendte metode og rapporterer resultaterne fra benchmarkingen.

#### 7.1.2 Tilgang og datagrundlag

Den overordnede tilgang til benchmarkingen har været en 3-skridts proces, der har involveret såvel BCG konsulenter som medarbejdere i Rigspolitiets analyseafdeling. De tre hovedskridt har været:



Punkt 1–3 uddybes kort herunder.

1) For at sikre brugbarhed og robusthed af benchmarkingresultaterne har første skridt været at opstille præstationsindikatorer, der giver et retvisende billede af kredsenes relative produktivitet. Hvor det for straffesagsbehandlingen er naturligt at benytte datapunkter som sigtelsesprocent, tidsforbrug pr. sigtelse og gennemsnitlige sagsgennemløbstider, er det for andre områder, navnlig beredskabet, nødvendigt at definere nye præstationsindikatorer, så som harmoniseringsgraden af beredskabets dimensionering set i forhold til antallet af hændelser henover døgnet samt antal initiativsager pr. vagttime. Disse indikatorer er løbende blevet afstemt med repræsentanter fra Rigspolitiet og flere af politikredsene for at sikre validitet og vil blive uddybet i afsnit 7.1.3.

Tabellen nedenfor opsummerer de væsentligste datakilder anvendt som grundlag for præstationsindikatorer og hvilke specifikke datapunkter, der stammer fra de respektive systemer.

Kilde	Vigtigste datapunkter <sup>1</sup>
POLSAS/POLIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal anmeldelser, sigtelser og afgørelse pr. år fordelt på overordnede sagsområder</li> <li>• Henvendelsesmetode og fordelinger henover døgnet</li> <li>• Gennemsnitlig alder på verserende sager og sagsbehandlingstid fra anmeldelse til sigtelse samt fra sigtelse til tiltale</li> <li>• Antal patruljer til stedet</li> </ul>
POLPAI/POLTID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal timer registreret pr. konto pr. år</li> <li>• Medarbejderoversigter</li> </ul>
Responstidsmålingssystemet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemsnitlige responstider fordelt pr. hastesagsområde</li> <li>• Akkumulerede responstider fordelt på tidsintervaller</li> </ul>
PRES data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brugertilfredshedsdata for 112 og anmeldere</li> <li>• Medarbejdertilfredshedsdata</li> <li>• Sygefraværdata</li> </ul>
Politikredsene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vagtplansoversigter</li> <li>• Organisationsdiagrammer</li> </ul>
Danmarks Statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befolkningstal</li> <li>• Befolkningssammensætning</li> <li>• Kommune- og kreds-arealer</li> <li>• Hustandsindkomst</li> </ul>

1. Per kreds

2) Kredsene er søgt gjort så sammenlignelige som muligt ved at korrigerer for de *strukturelle faktorer*, der har indflydelse på præstationsindikatorerne, fx kredsenes forskellige geografi og befolkning. Der er foretaget følgende korrektioner:

- a) Produktivitet indenfor straffesagsbehandling er korrigeret for befolkningssammensætning og sagsmik
- b) Beredskabsanalyserne er korrigeret for befolkningstal, kredsareal (m<sup>2</sup>), befolkningstæthed og spredning af befolkning internt i kredsene, uromomentet i befolkningen<sup>58,59</sup> samt "storbyeffekt"<sup>60</sup>
- c) Produktivitet inden for færdselsområdet er korrigeret for den relative andel af ATK-sager i den enkelte kreds

Data til gennemførelse af disse korrektioner er indhentet fra de i ovenstående oversigt viste kilder samt indledende interviews i de fire på forhånd udpegede kredse: Københavns Vestegn, Østjylland, Syd- og Sønderjylland samt Midt- og Vestsjælland.

Yderligere beskrivelse af korrektionsmetoden findes i sektion 7.1.3.

3) Robustheden af benchmarkingresultaterne sikres gennem interviews i kredsene og gennem iterationer med relevante medarbejdere i Rigspolitiet. Kvalitetskontrollen inkluderer outlier-analyser, krydsanalyser mellem forskellige områder samt kvalitativ diagnose baseret på besøg i kredsene.

<sup>58</sup> Antallet af hændelser pr. indbygger. Jo højere dette tal, jo mere urolig en befolkning

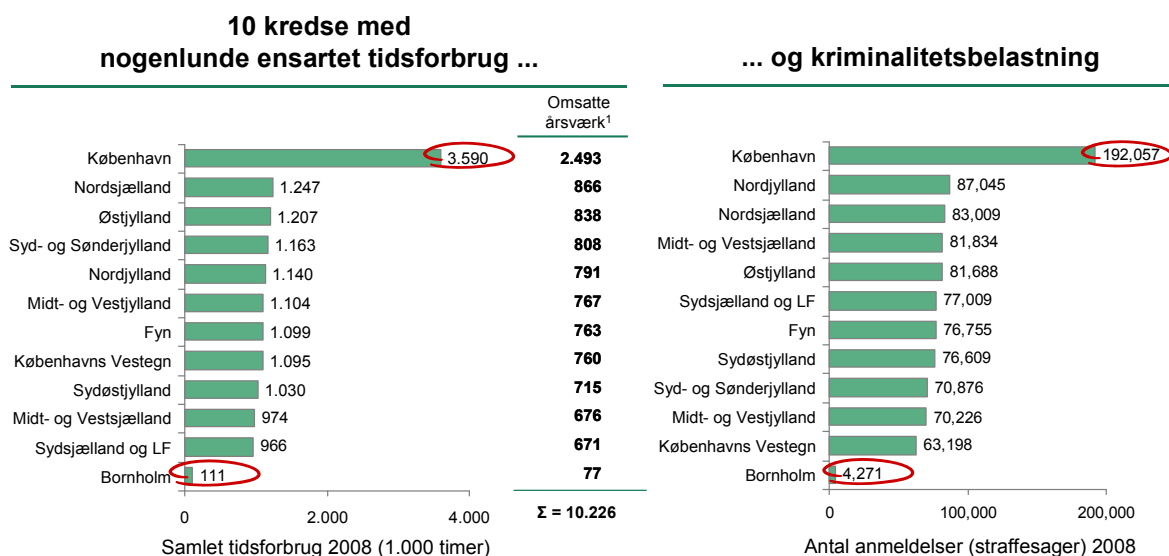
<sup>59</sup> Der refereres til initiativ 1 i denne rapport "dimensionering af beredskabet" for en uddybning af disse korrektionsfaktorer

<sup>60</sup> Storbyeffekten handler om, at kredse, der har en storby oplever, et ekstra ressourcebehov grundet blandt andet højere udbredelse af bandekriminalitet og behov for at sende støttepatruljer til hændelser

## 7.1.2.1 Generelle afgrænsninger

### Geografiske afgrænsninger

I den indledende dataanalyse blev det besluttet at udelade Bornholm og København fra benchmarkingen pga. markante forskelle (størrelsesmæssige, demografiske og organisatoriske) mellem disse to kredse og de resterende 10, der fremstår som en betydeligt mere homogen gruppe, som illustreret i figuren herunder<sup>61</sup>.



### Periodemæssige afgrænsninger

Med mindre det står nævnt eksplicit i teksten, bruges 2008 data for samtlige udregninger.

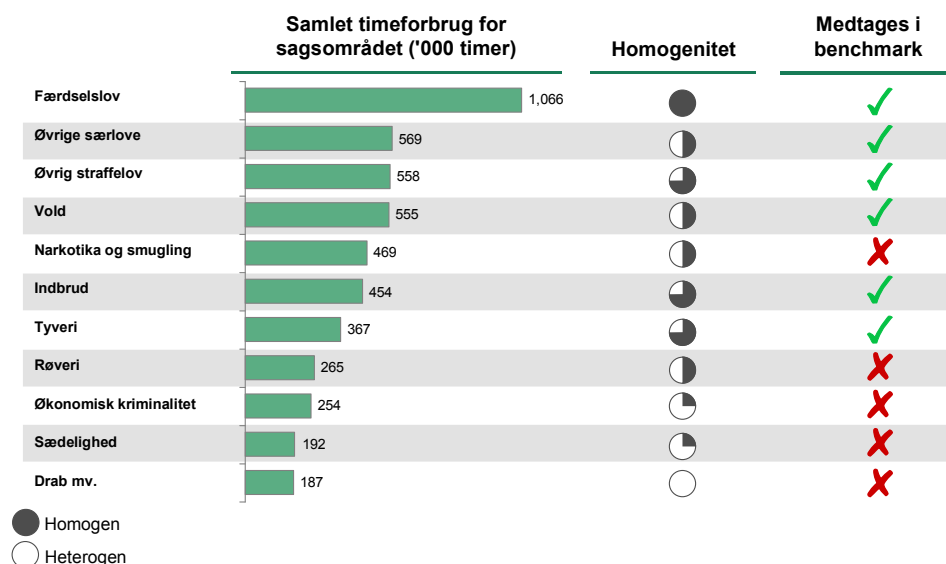
### Afgrænsninger inden for straffesagsområdet

Inden for straffesagsbehandlingen er udeladt sagsområder, der a) mht. tidsforbrug varierer meget fra sag til sag og dermed også mellem kredse og b) kun udgør en lille del af det samlede tidsforbrug på straffesagsbehandling. Som det fremgår af figuren nedenfor er de ekskluderede sagsområder a) Drab mv. b) sædelighed, c) røveri, d) økonomisk kriminalitet og e) Narkotika og smugling<sup>62</sup>. Dette betyder samtidig, at når der i dette appendiks henvises til "straffesagsbehandling", menes der hovedsageligt straffesagsbehandling i lokalpolitiregi, da analysen ekskluderer de meget alvorlige sager såsom drab og storrvørier, som den centrale efterforskningsenhed normalt fokuserer på.

<sup>61</sup> Baseret på POLTID data. 1 årsværk = 1440 arbejdstimer.

<sup>62</sup> Sager vedrørende lov om euforiserende stoffer har ikke høj variation fra sag til sag, hvilket mere alvorlige narkotika- og smuglingssager har.

## Oversigt over medtagne sagsområder



### 7.1.2.2 Begrænsninger og problemstillinger i forhold til data

POLSAS og POLTID er de primære kilder til benchmarking af straffesagsbehandlingen og delvist til beredskabet. Data er behæftet med en vis usikkerhed, som der skal tages højde for ved tolkning af resultaterne og som der redegøres for i det følgende. Den primære usikkerheder kommer fra tidsregistreringen i forhold til den gældende kontoplan, der ikke opfattes som lige velegnet af alle. Til benchmarking formål anvendes data på et aggregeret niveau<sup>63</sup> til at sammenligne kredsene indbyrdes, og der er ikke fundet grund til at tro, at der skulle være systematisk forskel på kvaliteten af tidsregistreringerne kredsene imellem.

#### POLTID<sup>64</sup> kontoplan og tidsregistrering

Tidsregistrering foretages i forhold til den nuværende kontoplan, hvis opbygning ikke af alle opfattes som hensigtsmæssig. På det individuelle niveau er det derfor vanskeligt at opretholde korrekt fordeling mellem de respektive konti i kontoplanen. Desuden rapporteres mangel på opfølgning og kontrol af tidsregistreringerne samt manglende tid til at kunne udfylde korrekt ved slutningen af arbejdsdagen

#### Udetid

Tidsregistrering af *udetid*, dvs. den tid, man bruger udenfor stationen, er ikke obligatorisk på samme måde som tidsregistrering i forhold til kontoplanen. Dette betyder, at udetidsdata må forventes at have en lavere robusthed, hvilket gennem interviews er blevet bekræftet af kredsene.

<sup>63</sup> Der anvendes kredsdata på årsbasis, hvilket er dannet af over 200 tidsregistreringer pr. medarbejder i kredsen. Dette betyder, at variationer i vidt omfang jævnes ud over tid og pga. det høje antal medarbejdere.

<sup>64</sup> Registrering foregår i praksis i POLPAI, mens rapporteringsværktøjet er POLTID.

Vi ville som udgangspunkt gerne have benyttet udetid som input til flere præstationsindikatorer, men grundet den lavere datakvalitet, har vi i dette tilfælde valgt at se bort fra udetid som datavariabel. I stedet har vi gennem projektførelsen indhentet kredsens specifikke vagtplaner og dermed fået et overblik over det reelle antal beredskabstimer pr. uge. Dette er ikke begrebsmæssigt sammenfaldende med "udetid", men har dækket vore analytiske behov.

### **POLSAS sagsoprettelse og sagsbehandling**

Vi har erfaret, at der kredsene imellem eksisterer moderat forskellige tilgange til den indledende sagsoprettelse i POLSAS (ved anmeldelsestidspunktet). Nogle kredse benytter sig i høj grad af indledningsvis at oprette en sag som en "hændelse" eller påbegynde en "undersøgelse". Begge kategorier dækkes af konto 24 i kontoplanen og falder dermed uden for de såkaldte *skarpe* journalnumre under straffesagsområderne. Vi har derfor undersøgt, om der skulle være en korrelation mellem antal hændelser/undersøgelser oprettet og diverse præstationsindikatorer for straffesagsbehandlingen. Dette er dog ikke tilfældet.

En yderligere problemstilling ved at sammenholde POLTID og POLSAS er, at tidregistreringen ikke foregår på det enkelte POLSAS journalnummer, men i stedet på de overordnede konti. Dette betyder, at når vi tager den samlede tidspulje for et straffesagsområde og dividerer med det samlede antal timer, så får vi et gennemsnitstal for antal timer registreret pr. sag. Dette tal dækker imidlertid over en stor variation af tid brugt på den individuelle sag, da et stort antal sager (ca. 30 %) henlægges samme dag, som de optages. Dette betyder, at det kan være vanskeligt at sammenligne tidsforbrug på en sag-for-sag basis, og det vil derfor netop være det samlede gennemsnitstal, der er relevant at studere for at observere, om der findes *systematiske* forskelle i tidsforbruget pr. sag mellem kredse, hvilket kan vidne om højere produktivitet og bedre sagsprioritering i visse kredse.

### **Sagsoverlap mellem data på årsbasis**

Den sidste problemstilling i forhold til datakvalitet, er det intertemporale problem, som skabes ved at arbejde med data på årsbasis. Med *intertemporal* menes der, at en sag optages i et år (anmeldelsestidspunkt sker altså i det år), mens sagen først afgøres året efter. Hvis anmeldelsen sker sidst på året, kan det også ske, at der først rejses sigtelse i det nye år. Overordnet set er kun omkring 45–50 % af sagerne inden for de udvalgte sagsområder<sup>65</sup>, der afgøres mindre end 5 måneder efter anmeldelsestidspunktet, hvilket i høj grad gør dette problem aktuelt. For at komme udenom denne problemstilling ville man reelt set skulle analysere alle områder på en sag-for-sag basis og først udregne produktivitetstal og produktionsresultater, når sagerne er henlagt eller afsluttet ved en domstol, hvilket ikke er muligt grundet det store antal sager pr. år (næsten 1.000.000 i 2008). Vi erkender også her, at datarobusthed ikke er fuldstændig, men noterer os samtidig, at det er det samme problem for alle kredse, således at data fortsat kan benyttes til den sammenlignende *interne*<sup>66</sup> benchmarking af kredsene.

### **7.1.3 Metodebeskrivelse**

Dette afsnit giver en mere detaljeret beskrivelse af den metode, der er anvendt til benchmarking af de enkelte områder.

---

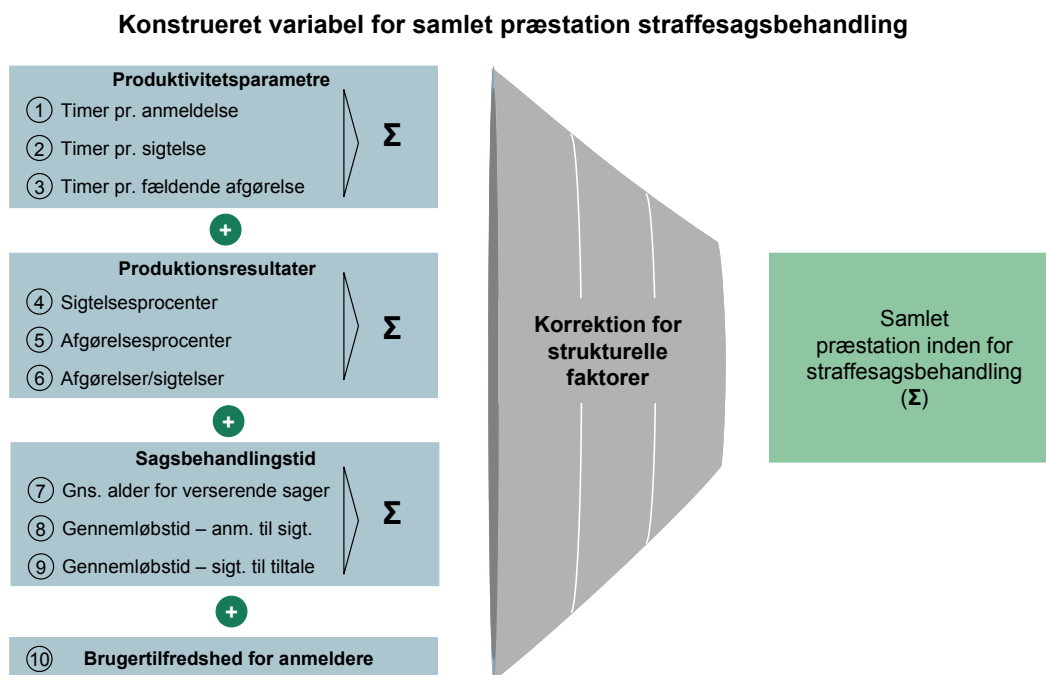
<sup>65</sup> Lavere for indbrudssager og øvrige straffelovssager.

<sup>66</sup> Hvis der i stedet var tale om ekstern benchmarking, dvs. benchmarking mod politiorganisationer i andre lande, der måske benytter en anden praksis end årsbaseret data, ville problemstillingen være mere udtalt.

### 7.1.3.1 Straffesagsbehandling

#### Præstationsindikatorer

Straffesagsbehandlingen måles overordnet ved hjælp af en *konstrueret variabel*. En konstrueret variabel er en variabel, der bygges op af flere undervariabel/præstationsindikatorer, som summeret giver en størrelse for den konstruerede variabel. Vi benyttede i alt 10 indikatorer til at opbygge variabelen for straffesagsbehandling, som illustreret i figuren herunder.



Den nedenstående tabel beskriver kort de forskellige indikatorer.

## Straffesagsbehandling

	Indikator	Beskrivelse
Produktivitet	<b>Timer pr. anmeldelse</b>	Den samlede tidspulje for de udvalgte straffesagsområder divideret med det samlede antal anmeldelser inden for de udvalgte straffesagsområder
	<b>Timer pr. sigtelse</b>	Den samlede tidspulje for de udvalgte straffesagsområder divideret med det samlede antal sigtelser inden for de udvalgte straffesagsområder
	<b>Timer pr. afgørelse</b>	Den samlede tidspulje for de udvalgte straffesagsområder divideret med det samlede antal fældende afgørelser inden for de udvalgte straffesagsområder
Produktionsresultater	<b>Sigtelsesprocent</b>	Antallet af sigtelser divideret med antallet af anmeldelser
	<b>Afgørelsesprocent</b>	Antallet af fældende afgørelse divideret med antallet af anmeldelser
	<b>Afgørelser/sigtelser</b>	Antallet af fældelse afgørelser divideret med antallet af sigtelser
Sagsbehandlings- lingstid	<b>Gns. alder for verserende sager</b>	Den i POLIS målte gennemsnit alder (i dage) for verserende sager
	<b>Sagsbehandlingstid fra anmeldelse til sigtelse</b>	Antal gennemsnitlige dage fra anmeldelsestidspunkt til, at en sigtet er oprettet i POLSAS
	<b>Sagsbehandlingstid fra sigtelse til tiltale</b>	Antal gennemsnitlige dage fra sigtelse til tiltale
Bruger- tilfredshed	<b>Brugertilfredshed</b>	Brugertilfredshed for anmeldere, som rapporteret i PRES score for 2008

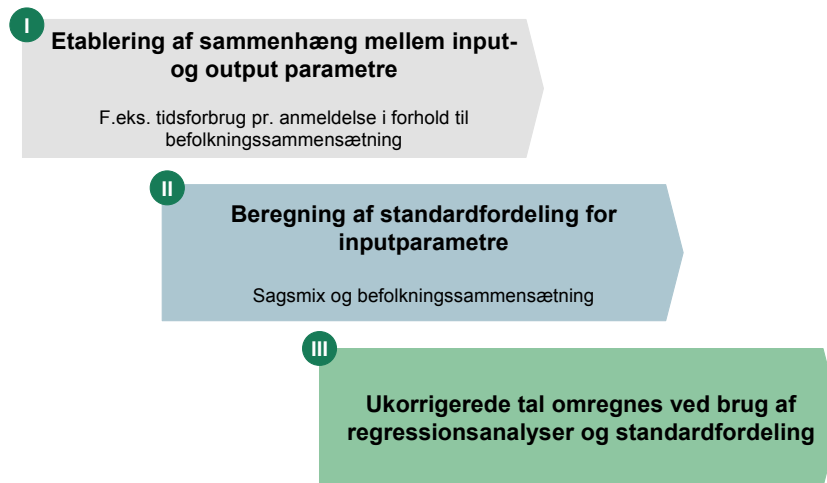
Det kan argumenteres, at især grupperingerne 1–3 og 4–6 indeholder en moderat-til-høj grad af autokorrelation (dvs. hvis man har et højt tal for timer pr. anmeldelse, så har man ligeledes for timer pr. sigtelse <sup>67</sup>). Men da der indgår lige mange indikatorer (3) for alle tre hovedparametre: produktivitet, produktionsresultater samt sagsbehandlingstid, udlignes effekten af autokorrelationen i nogen grad.

### Korrektion af data

Som nævnt i afsnit 7.1.2.1, er de sagsområder, der er inkluderet i analysen af straffesagsbehandlingen: a) Indbrud, b) tyveri, c) øvrig straffelov, d) øvrige særlove og e) vold. Færdselsområdet behandles i et separat afsnit nedenfor.

For at sikre sammenligneligheden af datapunkterne mellem kredsene var det som nævnt i indledningen nødvendigt at korrigere data for såkaldte strukturelle faktor, der har en forklarende indflydelse på præstationsindikatorerne. Figuren herunder viser metode for korrektionsberegningerne, der foregår i tre skridt.

<sup>67</sup> Indikationerne 7–9 afhænger yderligere af evnen til at henlægge sager, der ikke fører til sigtelse eller tiltale, hvorfor autokorrelationen her kun er moderat.



Der er inden for straffesagsbehandlingen korrigeret for to centrale faktorer, nemlig a) sagsmiks og b) befolkningssammensætning, hvilket kort uddybes her.

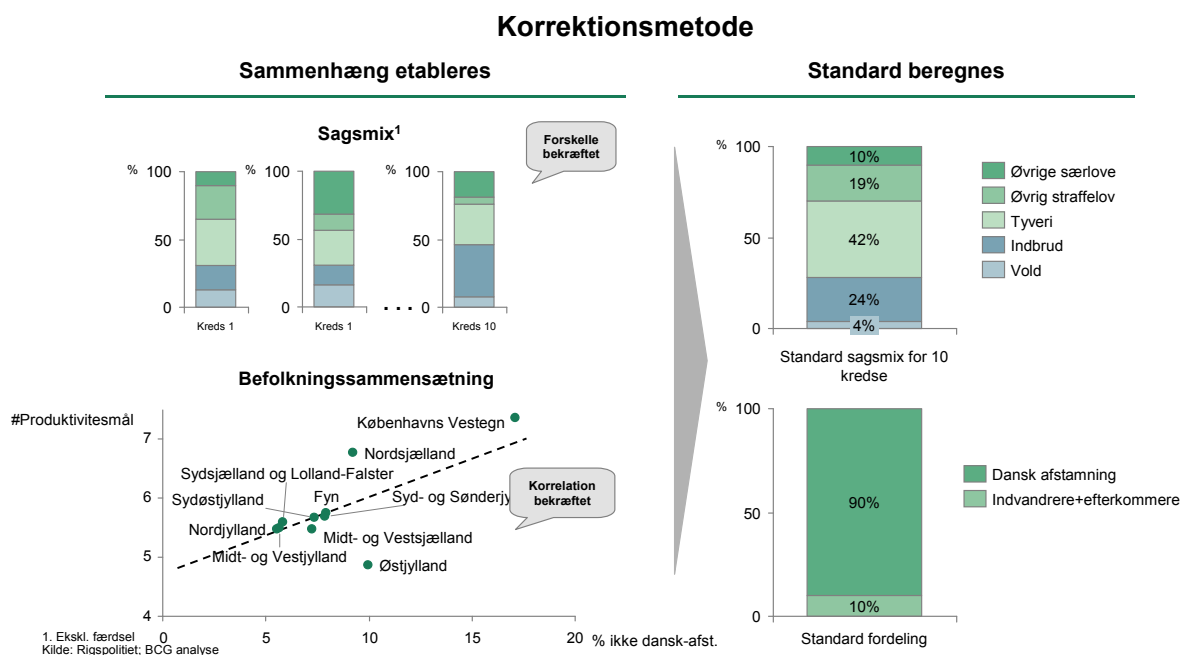
a) De forskellige sagsområder, der indgår i benchmarkinganalysen, har generelt vidt forskellige præstationskarakteristika. Således har indbrudssager et lavere timeforbrug pr. sigtelse end voldssager og tilsvarende lavere sigtelsesprocent. Samtidig har kredsene forskelligt sagsmiks, dvs. sammensætning af sagstyper således at nogle har en andel på X indbrudssager mens andre har en andel på Y. For retvisende at kunne sammenholde fx gennemsnitlige sigtelsesprocenter på tværs af kredse har det derfor været nødvendigt at justere for forskelligt sagsmiks, da disse forskelle ellers ville være en forklarende faktor for de præstationsindikatorer, vi forsøger at sammenholde. Et kort illustrativt eksempel: kreds A har 1.000 anmeldelser inden for sagsområde X og 500 anmeldelser inden for sagsområde Y, mens kreds B har 600 inden for X og 900 indenfor Y. Kreds A bruger i gennemsnit 5 timer per anmeldelse X og 10 timer per anmeldelse Y. Dette giver et vægtet gennemsnit på:  $(1.000 \cdot 5 + 500 \cdot 10) / 1500 = 6.7$  timer pr. anmeldelse. Kreds B bruger derimod 4 timer på anmeldelse X og 9 timer på anmeldelse Y, hvilket giver et vægtet gennemsnit på:  $(600 \cdot 4 + 900 \cdot 9) / 1500 = 7$  timer pr. anmeldelse. Kreds A virker dermed mere produktiv end kreds B, selvom kreds B bruger færre timer pr. anmeldelse X og Y. Derfor er det nødvendigt at *standardisere* sagsmikset, hvilket i praksis betyder, at vi anvender det nationale gennemsnit for fordelingen på sagsområder. I det ovenstående eksempel er gennemsnittet for område X lig med 800, og for område Y lig med 700. Ved at anvende det standardisere sagsmiks fås nu for kreds A et gennemsnit på:  $(800 \cdot 5 + 700 \cdot 10) / 1.500 = 7.33$  timer pr. anmeldelse og for kreds B:  $(800 \cdot 4 + 700 \cdot 9) / 1.500 = 7$  timer pr. anmeldelse. Kreds B er nu – korrekt – mere produktiv end kreds A.

b) Gennem indledende regressionsanalyser, som havde til formål at identificere strukturelle faktorer med forklarende effekt på præstationsindikatorer, blev det tydeligt, at befolkningssammensætning fremstod som en væsentlig driver for produktivitet og produktionsresultater. Statistisk set observeredes en sammenhæng mellem den relative andel af befolkningen med anden etnisk baggrund og en række andre parametre såsom a) antallet af timer forbrugt pr. anmeldelse eller pr. sigtelse, og b) sigtelses- og afgørelsesprocenter. Præstationsindikatorerne var faldende jo større andel af befolkningen, der havde anden etnisk baggrund. Mulige forklaringer på dette fænomen, som vi erfarede i kredsene, inkluderer: a) høj nægtelsesprocent i forhold til sigtelser og tiltaler, b) flere vidner at afhøre, samt c) behov for tolke i flere situationer. Derfor, med en relativ befolkningsandel med anden etnisk baggrund, der svinger

fra ca. 5,5 % i Nordjylland til ca. 17 %<sup>68</sup> i Københavns Vestegn, har vi gennemført korrektioner i forhold til befolkningssammensætning, hvilket på samme måde som for sagsmikset er sket ved at standardisere befolkningssammen-sætningen ud fra det nationale gennemsnit<sup>69</sup>.

Omvendt korrigeres der ikke selvstændigt for husstandsindkomst. Dette skyldes, at denne faktors forklaringsgrad i forhold til produktiviteten i straffesagsbehandlingen har vist sig at være meget lille.

Korrektionerne for sagsmiks og befolkningssammensætning er illustreret i figuren herunder.



Efter disse korrektioner er foretaget er det muligt at sammenligne kredsens præstationsindikatorer renset for ekstern "støj".

### 7.1.3.2 Færdselsområdet

#### Præstationsindikatorer

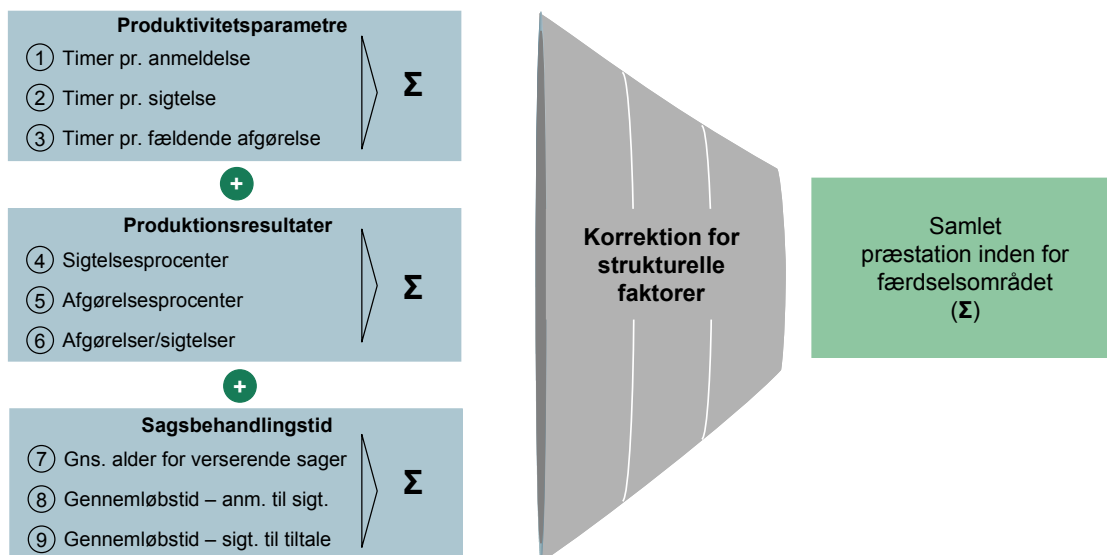
Færdselsanmeldelser, som udgjorde godt 50 % af alle anmeldelser i 2008, analyseres for sig, da de adskiller sig fra øvrige sager med hensyn til såvel antal som indhold. Da benchmarkanalysen for færdselsområdet her handler om *sagsbehandlingen* af færdselssager frem for *antal* initiativsager genereret pr. år<sup>70</sup>, er den konstruerede variabel for færdselsområder stærkt sammenfaldende med den for straffesagsbehandlingen i lokalpolitikregi, som vist herunder.

<sup>68</sup> Befolkningsdata fra Danmarks Statistik.

<sup>69</sup> Korrektion for befolkningssammensætning blev foretaget ved at danne en regressionslinje med befolkningssammensætning som forklarende variabel og den relevante præstationsindikator som afhængig variabel. Ud fra denne regressionslinje (som oftest havde en forklaringsgrad mellem 25 % og 50 %) udregnede vi afstanden til den enkelte kreds' datapunkt i koordinatsystemet. Denne afstand (med korrekt fortegn) lagde vi derefter til det simple, aritmetiske gennemsnit for alle kredse.

<sup>70</sup> Jf. de officielle målsætninger som gives fra centralt hold.

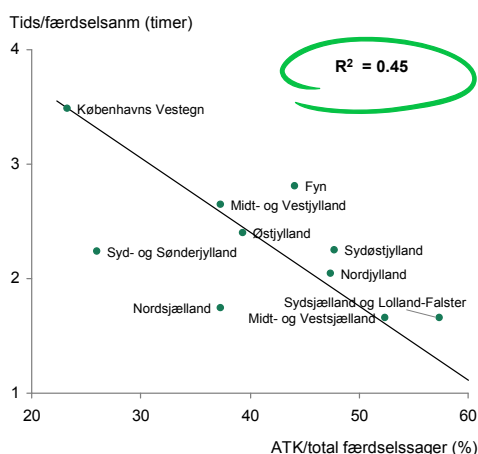
## Konstrueret variabel for samlet præstation inden for færdelsesområdet



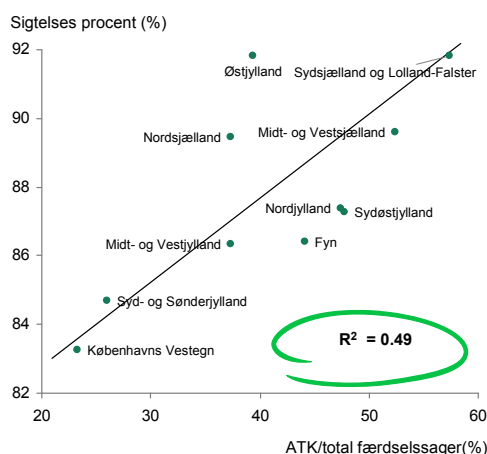
## Korrektion af data

På samme måde som for straffesagsbehandlingsdata korrigeres både for sagsmiks og befolkningssammensætning<sup>71</sup>. Korrektion for sagsmiks i dette tilfælde er imidlertid en korrektion for andelen af ATK<sup>72</sup>-sager af de samlede færdelsessager, da denne varierer fra kreds til kreds. Rationalet for denne korrektion er, at ATK-sager, som illustreret i figuren herunder, generelt trækker få timer pr. sag (er simple og direkte at eksekvere) og ligeledes har en høj sigtelsesprocent.

### ATK sager har kort gennemløbstid ...



### ... og høj sigtelsesprocent



Korrektionen for ATK-sager er ligeledes foretaget via standardisering ud fra nationalt gennemsnit.

<sup>71</sup> Korrelation mellem præstationsindikatorer og befolkningssammensætning er ikke særlig markant for færdelsesområdet, men korrektion er foretaget for at sikre ensartet statistisk metode i forhold til straffesagsbehandlingen.

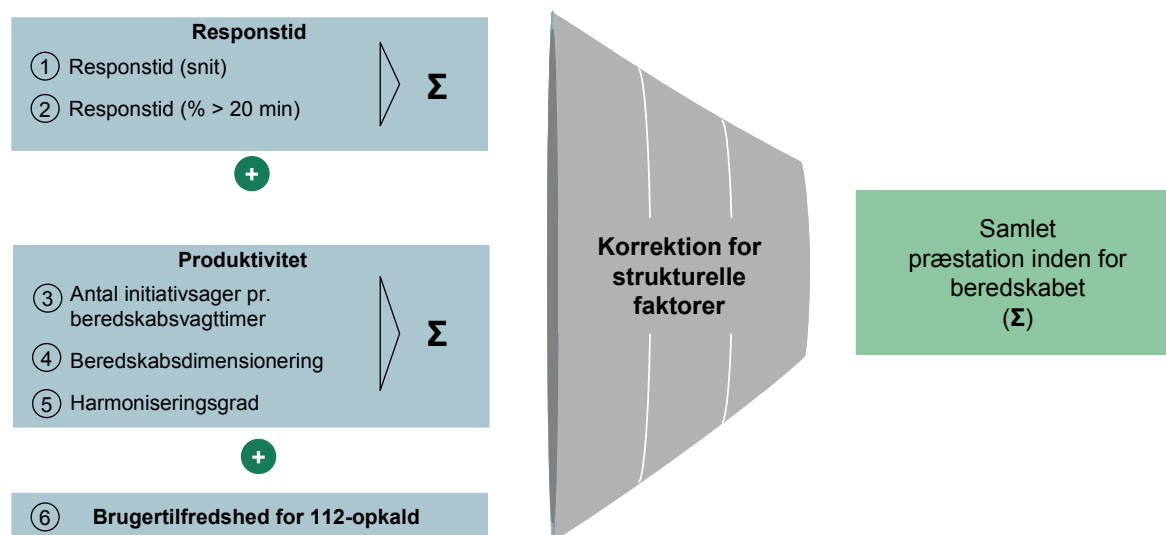
<sup>72</sup> Automatisk Trafik Kontrol.

### 7.1.3.3 Beredskabet

#### Præstationsindikatorer

Metoden for benchmarking er den samme som for de ovenstående områder, men de benyttede præstationsindikatorer er forskellige. Den konstruerede variabel for beredskabspræstation bygges op omkring 4 hovedområder: a) Responstidspræstationer, b) produktivitet, her målt som antal initiativsager<sup>73</sup> pr. vagttime i beredskabet, c) evne til at dimensionere beredskabet korrekt samt harmonisere vagtplanlægningen med antallet af hændelser henover døgnet<sup>74</sup>, og d) brugertilfredsheden for 112-opkald. Figuren herunder opsummerer de benyttede indikatorer.

#### Konstrueret variabel for samlet beredskabspræstation



Den nedenstående tabel beskriver kort de forskellige indikatorer.

<sup>73</sup> Sag som initieres af politiet selv, og ikke af civil anmelder.

<sup>74</sup> Disse indikatorer blev introduceret i afsnit 4.1.

	Indikator	Beskrivelse
Responstid	<b>Gennemsnitlig responstid</b>	Den samlede gennemsnitlige responstid for alle alarmopkald inden for de definerede hastesagsområder: Spirituskørsel, husspetakler, overfald/slagsmål, røveri, indbrud og andet
	<b>Responstid over 20 min</b>	Den procentvise andel af alarmopkald, hvor det tager en patrulje mere end 20 min at nå frem til ulykke/gerningsstedet
Produktivitet	<b>Antal initiativsager pr. beredskabsvagttimer</b>	Summen af initierede sager inden for færdsel samt <sup>1</sup> lov om euforiserende stoffer divideret med det (ekstrapolerede) årlige antal beredskabsvagttimer
	<b>Beredskabsdimensionering</b>	Antal beredskabsvagttimer pr. hændelse (korrigeret)
	<b>Harmoniseringsgrad</b>	Mål for graden af korrelation mellem antal totale vagttimer og hændelse pr. klokke-time
Bruger tilfredshed	<b>Brugertilfredshed</b>	Brugertilfredshed for 112, som rapporteret i PRES score for 2008

1. Udvalgt ud fra specifikke gerningskoder inden for færdsel

### Korrektion af data

Som nævnt i begyndelsen af kapitlet har det været nødvendigt at korrigere rådata for forklarende strukturelle variable for at sikre sammenlignelighed mellem kredse. I forhold til responstid har vi korrigeret for to faktorer: a) Gennemsnitlig befolkningstæthed pr. kreds og b) spredning af befolkningen internt i kredsen. Disse faktorer er valgt fordi det nuværende beredskab i meget høj grad er dimensioneret efter befolkningens størrelse i de enkelte kredse. Hvis dimensionering af beredskabet og befolkningsgrundlaget således – fordi de er sammenhørende værdier - holdes ude af billedet, vil responstiden i høj grad være afhængig af kredsens areal, hvilket også reflekteres af befolkningstætheden. Disse to faktorer forventende effekt på den gennemsnitlige responstid samt effekten på andelen af alarmopkald, hvor responstid er over 20 minutter, uddybes kort herunder.

a) Tæt befolkning betyder, at man med få patruljer kan dække en relativt stor befolkningmængde på grund af kort transporttid. Omvendt vil større areal og lav befolkningstæthed alt andet lige betyde længere gennemsnitlig responstid.

b) Fordeling af befolkningen internt i kredsen udtrykkes ved den såkaldte *variationsfaktor for befolkningstæthed*<sup>75</sup>, og beregnes ud fra befolkningstætheden i de enkelte kommuner, kredsen består af. For eksempel vil Nordsjælland have en høj variationsfaktor, da Gentofte og Lyngby har meget tæt befolkning mens andre områder i kredsen har en befolkningstæthed, der ligger tæt på landsgennemsnittet. Omvendt har Midt- og Vestjylland den laveste variationsfaktor, da alle kommuner i kredsen har ensartet lav befolkningstæthed. I en kreds med ensartet lav befolkningstæthed vil det være sværere at sikre lav *gennemsnitlig* responstid end i en kreds hvor en stor del af befolkningen bor i en større by. Dette skyldes, at gennemsnittet vil blive trukket ned af de mange hændelser i byen.

Korrektionen for disse to faktorer er foretaget ved en *multipl regressionsanalyse*, der medtager begge faktorer som forklarende variable i den samme model. Før opstilling af den endelige model

<sup>75</sup> Udregnes som standardafvigelsen for befolkningstætheden for de kommuner, der hører under den enkelte kreds, divideret med den gennemsnitlige befolkningstæthed for kredsen. Jo højere variationsfaktor, jo *lavere* spredning.

har vi taget den naturlige logaritme til befolkningstæthed, da dennes forklaringskraft antages at falde ved stigende befolkningstæthed, da der er en grænse, hvor den ikke længere reducerer responstiden<sup>76</sup>. Den endelige model bliver altså:

$$\text{Responstid (gns .min eller \%>20 min)} = \beta_0 + \beta_1 * \text{variationsfaktor}_{\text{befolkningstæthed}} + \beta_2 * \log(\text{befolkningstæthed}) + \varepsilon$$

Det sidste led er her et udtryk for andre faktorer, der har delvis indflydelse på responstid, men ikke er eksplicit identificeret i modellen. Da vi kørte regressionsmodellen ud fra kredsens responstidsmålinger og demografiske data, fik vi:

$$(1) \text{ Gns. responstid (min)} = 13,61\text{min} - 1,1\text{min} * \text{var.faktor}_{\text{befolkningstæthed}} - 0,59\text{min} * \log(\text{befolkningstæthed})$$

$$(2) \text{ Responstider } > 20 \text{ min (\%)} = 24\% - 4\% * \text{var.faktor}_{\text{befolkningstæthed}} - 0,3\% * \log(\text{befolkningstæthed})$$

Ligning (1) har en forklaringsgrad<sup>77</sup> på ca. 45 %, mens ligning (2) har en forklaringsgrad på ca. 60%<sup>78</sup>. Endvidere svarer resultaterne til forventningen om, at både  $\beta_0$  og  $\beta_1$  er mindre end 0, da højere befolkningstæthed og lavere spredning (og dermed højere koncentration inden for visse dele af kredsen) alt andet lige, vil give en lavere relativ responstid.

I forhold til produktivitetsparametren antal initiativsager pr. vagttime, havde ovenstående faktorer ikke en forklaringsgrad over 10%, hvorfor der ikke korrigeres for disse.

Harmoniseringsgraden er som beskrevet under initiativ 1: "Dimensionering af beredskabet" udregnet ved at sammenholde vagtplanen med antallet af hændelser henover døgnet og korrigeres ikke yderligere

Beredskabsdimensioneringen, også beskrevet under initiativ 1, tager udgangspunkt i den beredskabsbemanding, der er på vagt i en normal uge ifølge vagtplanerne. Det aktuelle bemandingsniveau undersøges ved at foretage korrektioner for tre strukturelle faktorer, der alt andet lige vil være dimensioneringsgivende for et beredskab: a) antal patruljer til stedet (dvs. "efterspørgsel" efter akut politiassistance), b) kredsens størrelse (m<sup>2</sup>) dvs. hvor stort et areal skal dækkes, og c) den såkaldte "storbyeffekt". Korrektionen foretages ved at danne en korrektionsfaktor for hver effekt og derefter normalisere.

Den første faktor korrigeres blot ved at dividere bemandingen med antal hændelser, som politiet er rykket ud til (antal patruljer til stedet).

#### *Korrektion for kredsens størrelse*

En stor kreds vil have længere køreafstande end en lille kreds, og det er derfor vigtigt at tage højde for den ekstra bemanding, det kræver at have patruljer "spredt" over kredsen, frem for at kunne have dem samlet i centrum med let tilgang til alle dele af kredsen.

<sup>76</sup> Figurativt kan dette beskrives som en aftagende hyperbel med en nedre grænseværdi over 0 (responstiden kan kun falde til et vist nedre niveau).

<sup>77</sup> Justeret R<sup>2</sup>, som tager højde for, at der er to forklarende variable i regressionsligningen, hvilket sænker den effektive forklaringsgrad.

<sup>78</sup> Ud fra en statistisk F-fordeling er begge modeller signifikante inden for et 6 %-interval, og alle individuelle forklarende variable er signifikante inden for et max. 13 %-interval. Dette må overordnet ses som acceptabelt grundet de meget få datapunkter (N=10).

Et normaliseret mål for afstand inden for politikredsen er beregnet som kvadratroden af kredsens areal, idet det relevante mål for kørselsbehov er afstand, ikke areal. Desuden tages logaritmen til afstanden, idet der ikke er en lineær sammenhæng imellem store, henholdsvis korte afstande og stort, henholdsvis lille behov for beredskabsressourcer. Afstandene i en kreds har alene betydning for den tid, som beredskabet tilbringer i patruljevognene til/fra et gerningssted, og for en eventuel "spildtid" grundet en sikkerhedspatruljering i tyndt befolkede områder, men ikke for opstartstid samt tid på stedet. Korrektion for kredsens størrelse foretages således ved følgende udtryk:

$$\text{Størrelseskorrektion}_i = \log(\sqrt{A_i}), \quad i = 1, \dots, 10 \text{ kredse}$$

Korrektionen for kredsens størrelse tager ikke højde for, at fremkommeligheden kan være forskellig imellem kredsene, hvilket vil påvirke responstiden og den nødvendige "minimumsbemanding". Dette kan for eksempel skyldes, at visse kredse, f.eks. Midt- og Vestjylland og Sydsjælland og Lolland-Falster har en overforekomst af fjorde og andet vand, som gennemskærer kredsen, hvorved fremkommeligheden mindskes. Fremadrettet bør det overvejes at undersøge mulighederne for at bygge fremkommelighed ind i korrektionen.

#### *Korrektion for storbyeffekt*

Første skridt er at bestemme hvilke kredse, der har et storbyfænomen. Vi har forudsat, at effekten for "storby" først indtræffer, hvis byen er større end 180.000 indbyggere. Dette gælder dermed kun Nordjylland, Østjylland, Fyn og Københavns Vestegn. Det forudsættes videre, at hele Københavns Vestegn kan anses som storby, selv om det strengt taget er en forstad til København. Man kan argumentere for, at dele af Nordsjælland<sup>79</sup> også kan regnes som en form for storby. Fremadrettet vil BCG på den baggrund anbefale, at man ved produktivitetberegninger vedrørende beredskabet "forfiner" storbyeffekter, således at der kan skelnes mellem forskellige klasser af storbyfænomener.

Næste skridt er at finde ud af, hvor mange ressourcer der er brug for, for at løse en "hændelse" i en storby versus i en kreds uden storby. Dette kan beregnes ved at finde det vægtede gennemsnit af beredskabsbemandingsbehov pr. hændelse i kredsene uden storby, efter at man har korrigeret kredsene for kredsens størrelse. Dette giver et ressourcebehov på gennemsnitligt 4,4 timer pr. hændelse.

Derefter kan man forudsætte, at de fire kredse, som har en storby, består af både en "almindelig" del samt en "storby". Andelen fastsættes, baseret på befolkningsandelen i kredsen, som henholdsvis bor i storbyen og som ikke bor der. Det forudsættes, at antal udrykninger i de to dele af kredsen er proportionalt med befolkningsandelen i kredsen.

Den "almindelige" del bør i lighed med den øvrige del af landet kræve ressourcer svarende til 4,4 beredskabstimer pr. hændelse. Det øvrige ressourcebehov tilskrives, at man har "storbyen". Også dette kan man lave et vægtet snit af for samtlige fire storbyer, hvilket resulterer i 6,2 beredskabstimer pr. hændelse i en storby.

Det forudsættes med andre ord, at en hændelse i en storby kræver flere ressourcer end en hændelse udenfor storbyerne. Dette er også bekræftet gennem interviews i de besøgte kredse, som peger på, at man ofte må sende flere patruljer til samme opgave i storbyerne. Dette kan have flere

---

<sup>79</sup> Dvs. områderne dækket af Gentofte og Lyngby politistationer.

årsager, men eksempelvis vil tilstedeværelsen af større menneskemængder, højre- og venstrefløjsgupper samt bander, medføre, at man må sende flere patruljer til én hændelse.

Storbyeffekten bliver dermed udtrykt som:

$$\text{Storbyeffekt} = \text{Andel almindelig kreds} + (\text{Andel "storby"} * 6,2/4,4)$$

Eksempelvis bliver storbyeffekten for:

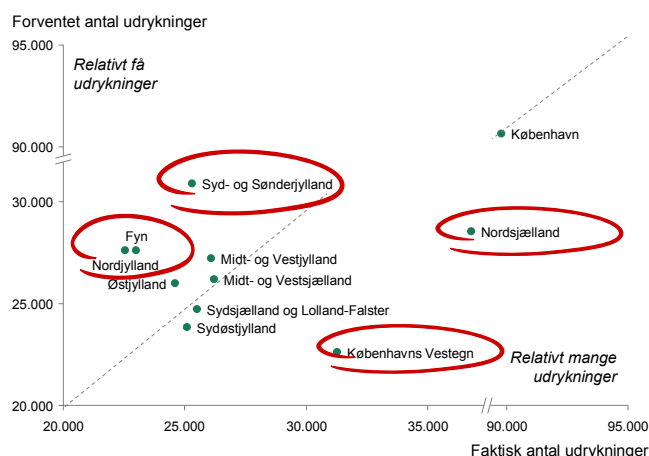
$$\text{Sydsjælland og Lolland-Falster} = 100 \% + (0 \% * 6,2/4,4) = 1$$

$$\text{Østjylland} = 45 \% + (55 \% * 6,2/4,4) = 1.225$$

Herefter multipliceres korrektionsfaktorerne, og der foretages normalisering.

I tillæg til de beskrevne korrektionsfaktorer bør man fremadrettet overveje at bygge ind i produktivets- og effektivitetsberegninger for kredsene, hvorvidt kredsene har en ensartet politik for, hvad man vælger at rykke ud til. Hvis man betragter summen af antallet af straffelovs anmeldelser, færdselsuheld samt hændelser som en god indikator for, hvad et beredskab bør rykke ud til, forekommer følgende billede, hvoraf det fremgår, at Nordsjællands og Københavns Vestegns Politi tilsyneladende rykker ud til forholdsvis meget, mens det omvendte er tilfældet for Syd- og Sønderjyllands Politi. Forholdet kan ikke umiddelbart forklares som en forskel imellem by og land, da Københavns Politi tilsyneladende rykker ud til mindre end de to forstadskredse.

## Forventede imod faktiske antal udrykninger



Note: Bornholm ekskluderet fra analysen  
Kilde: Rigspolitiet, BCG

BCG's beregninger har ikke taget højde for disse forskelle.

### 7.1.3.4 Administration og andet

#### Præstationsindikatorer

Benchmarking af kredsene i forhold til administration, følger samme metode som for initiativ 7: "Effektivisering administrative opgaver". Vi har udvalgt relevante administrative konti i kontoplanen<sup>80</sup> og divideret den samlede tidspulje for disse udvalgte konti med den totale tidspulje for kredsen.

Området "andet" dækker i dette tilfælde over to præstationsindikatorer: a) medarbejdertilfredshed, som rapporteret i PRES 2008 data, og b) sygefravær<sup>81</sup>, ligeledes som rapporteret i PRES 2008 data.

Der er ikke foretaget korrektioner i forhold til disse datapunkter.

#### 7.1.3.5 Benchmarkingresultater

Dette afsnit rapporterer resultaterne af benchmarkingen for de betragtede områder. Da hovedformålet med benchmarkingen er at identificere kredse, der præsterer godt (for efterfølgende at undersøge om der ligger *bedste praksis* bag), fokuserer resultatdelen hovedsageligt på den relative præstation kredsene i mellem og mindre på de absolutte værdier for præstationsindikatorerne. Dette betyder, at vi i resultatoversigtsbillederne opstiller kredsene fra 1–10 i forhold til deres interne rangering frem for at rapportere de absolutte værdier pr. kreds.

#### 7.1.3.6 Resultater for straffesagsbehandling

Nedenstående tabel opstiller de 10 inkluderede kredses relative præstation for hver af de 10 præstationsindikatorer, hvilket er illustreret vha. "trafiklys"-farver<sup>82</sup>. Den yderste højre kolonne udregner værdien for den konstruerede variabel<sup>83</sup>. Jo lavere denne er, jo højere er den samlede præstation.

---

<sup>80</sup> De udvalgte administrative konti er: IT og system, indfordring, økonomiforvaltning, indkøb og logistik, personaleadministration, og anden administration.

<sup>81</sup> Både kort- og langvarigt sygefravær.

<sup>82</sup> Bedst præsterende kredse indikeret med grøn, lavest præsterende med rød.

<sup>83</sup> Udregnes her som en simpel sum af de forskellige indikatorer.

## Benchmarking af straffesagsbehandling

Ranking											
Kreds	Produktionsresultater			Produktivitetsmål			Sagsbehandlingstid			Bruger tilfredshed anmeldere	Sum
	Sigt-%	Afg-%	# Afgørelser/ # sigtelser	Tid pr. anm.	Tid pr. sigt.	Tid pr. afg.	Alder på vers. sager	Gen.løbstid (anm.sigt)	Gen.løbstid (sig.tiltale)		
Fyn	5	1	1	5	5	2	1	1	4	4	29
Midt- og Vestjylland	1	2	8	7	2	3	4	2	7	2	38
Syd- og Sønderjylland	3	7	10	3	3	4	2	3	10	1	46
Nordjylland	2	3	5	6	4	5	5	10	1	7	48
Sydøstjylland	7	6	4	4	7	7	3	7	3	2	50
Østjylland	6	9	9	1	1	1	8	4	8	8	55
Københavns Vestegn	4	4	6	9	6	6	6	9	6	6	62
Nordsjælland	8	5	3	10	10	10	7	5	2	5	65
Midt- og Vestsjælland	10	8	2	2	8	8	10	8	5	8	69
Sydsjælland og Lolland-Falster	9	10	7	8	9	9	9	6	9	10	86

Som det fremgår af tabellen kommer Fyn, Midt- og Vestjylland samt Syd- og Sønderjylland bedst ud på det samlede billede for straffesagsbehandlingen, men Østjyllands kommer bedst ud, når man ser på produktivitet alene. I bunden af rangeringen ligger de fire sjællandske kredse. Dette tyder på, at der på trods af korrektioner foretaget for sagsmiks og befolkningssammensætning, findes yderligere en geografisk-relateret faktor, som er med til at trække de sjællandske kredse ned. Som nævnt under initiativ 4, kan der peges på fire mulige forklaringer på dette: a) Tyngden og kompleksitet inden for det enkelte sagsområde er større i Østdanmark, hvilket driver flere timer pr. anmeldelse/sigtelse, b) de jyske kredse har ikke oplevet det såkaldte kompetencedræn fra lokalstationerne på samme måde som enkelte af de østlige kredse, c) de jyske kredse har været bedre til at justere og gå på kompromis med de overordnede retningslinjer for at sikre en mere dynamisk sagsbehandling eller d) de jyske kredse i 2008 havde en lavere andel af politiskoleelever i den styrke, som var til rådighed i kredsen (PG2-elever).

Uanset ovenstående observationer har BCG ikke været i stand til at pege på en éntydig strukturel driver bag de jyske kredses tilsyneladende helt generelt højere produktivitet.

Det samlede benchmarkingbillede kan bruges til at fortolke de forskellige kredses relative præstationer for at få en indikation af, hvor det vil være relevant at kigge efter "bedste praksis". Fx fremgår det, at mens Midt- og Vestsjælland har en høj relativ produktivitet i forhold til tid pr. anmeldelse, så falder kredsen i rangering, hvad angår tid pr. sigtelse. Dette skyldes primært den lave sigtelsesprocent (her ligger kredsen nr. 10), hvilket til dels drives af, at Midt- og Vestsjælland relativt set har en høj henlæggelsesprocent inden for de første 24 timer<sup>84</sup>. Samtidig er kredsen god til at konvertere sigtelser til fældende afgørelser, hvilket her tyder på et godt samarbejde med

<sup>84</sup> For de udvalgte straffesagsområder. Midt- og Vestsjælland rangerer tredje højest over henlæggelsesprocenter, Sydøstjylland ligger nr. 2, mens Østjylland ligger højest.

anklagemyndigheden. Det omvendte billede gør sig gældende for fx Københavns Vestegn, der forbedrer sin relative rangering fra timer pr. anmeldelse til timer pr. sigtelse.

### 7.1.3.7 Resultater for færdsel

Kredsens indbyrdes rangering ud fra de korrigerede præstationsindikatorer inden for færdelsesområdet er illustreret i figuren herunder.

## Benchmarking af færdelsesområdet (straffesagsbehandling)

Kreds	Ranking									Sum
	Produktionsresultater			Produktivitetsmål			Sagsbehandlingstid			
	Sigt-%	Afg-%	# Afgørelser/ # sigtelser	Tid pr. anm.	Tid pr. sigt.	Tid pr. afg.	Alder på vers. sager	Gen.løbstid (anm.sigtelse)	Gen.løbstid (sigt.tiltale)	
Nordsjælland	2	3	9	1	1	1	8	5	1	31
Syd- og Sønderjylland	6	2	2	2	2	2	1	9	8	34
Østjylland	1	1	10	4	4	4	7	8	10	49
Sydsjælland og Lolland-Falster	3	4	7	5	5	5	9	6	6	50
Nordjylland	7	10	8	6	6	6	3	2	2	50
Midt- og Vestjylland	4	5	5	9	9	9	2	4	4	51
Midt- og Vestsjælland	5	7	6	3	3	3	10	10	5	52
Københavns Vestegn	10	8	3	7	8	8	6	3	3	56
Fyn	9	6	1	10	10	10	4	1	7	58
Syddøstjylland	8	9	4	8	7	7	5	7	9	64

Som det fremgår af tabellen rangerer Nordsjælland, Syd- og Sønderjylland og Østjylland højest inden for færdelsesområdet, mens Syddøstjylland, Fyn og Københavns Vestegn scorer lavest. Af tabellen ses endvidere, at de røde og grønne felter i tabellen ligger relativt mere spredt end for straffesagsbehandlingen. Dette tyder på, at mens en kreds er "bedste praksis" inden for et aspekt af færdelsesområdets straffesagsbehandling, så er den det ikke nødvendigvis for alle. Ved sammenligning med ovenstående benchmarkingafsnit for straffesagsbehandling og beredskab noteres, at der er lav korrelation mellem kredsens præstationer for straffesagsbehandlingen og færdelsesområdet. Dette kan skyldes, at der ses forskellig praksis i forhold til beredskabets opgaver – fx ligger indbrudssager i beredskabet for Nordsjælland, hvorimod de ligger i lokalpolitiet for øvrige kredse.

Det overordnede billede kan ligeledes her bruges til at fortolke kredsens relative præstationer med henblik på at fokusere på de interessante aspekter ved de enkelte kredse. Fx tyder det på, at mens Nordsjælland har en høj produktivitet og høje produktionsresultater i form af sigtelser- og afgørelsesprocenter, så er der i kredsen en tendens til at fokusere på at processere de mere simple sager. Dette fremgår af den høje gennemsnitlige alder på verserende sager på trods af relativt gode gennemløbstider fra anmeldelse til sigtelse og fra sigtelse til tiltale, samt den lave afgørelser/sigtelser brøk (kolonne 3). Modsætningen virker til at være Midt- og Vestjylland, som

har lav produktivitet, men som omvendt får størstedelen af sager i gennem, således den gennemsnitlige alder på verserende sager er meget lav.

### 7.1.3.8 Resultater for beredskab

Kredsens indbyrdes rangering ud fra de korrigerede præstationsindikatorer inden for beredskabet er illustreret i figuren herunder.

## Benchmarking af beredskabet

Kreds	Ranking						Sum
	Responstid		Produktivitet			Brugertilfredshed 112	
	Korrigeret responstid (snit)	Korrigeret responstid (>20min)	#initiativsager <sup>1</sup> pr. vagttime <sup>2</sup>	Beredskabs dimensionering	Harmoniseringsgrad		
Sydøstjylland	1	1	4	3	2	8	19
Østjylland	2	2	9	4	5	2	24
Syd- og Sønderjylland	3	3	2	6	9	1	24
Midt- og Vestjylland	5	4	6	5	3	2	25
Sydsjælland og LF	9	7	5	1	4	7	33
Københavns Vestegn	4	5	10	2	6	6	33
Nordjylland	7	9	1	9	7	4	37
Nordsjælland	6	6	3	7	8	10	40
Fyn	8	10	8	8	1	9	44
Midt- og Vestsjælland	10	8	7	10	10	5	50

1. Udvalgte gerningskoder inden for færdselsområdet + sager vedrørende lov om euforiserende stoffer (+salg) 2. Baseret på datamateriale indhentet i de forskellige kredse; data på årsbasis ekstrapoleret ud fra ugentlige data

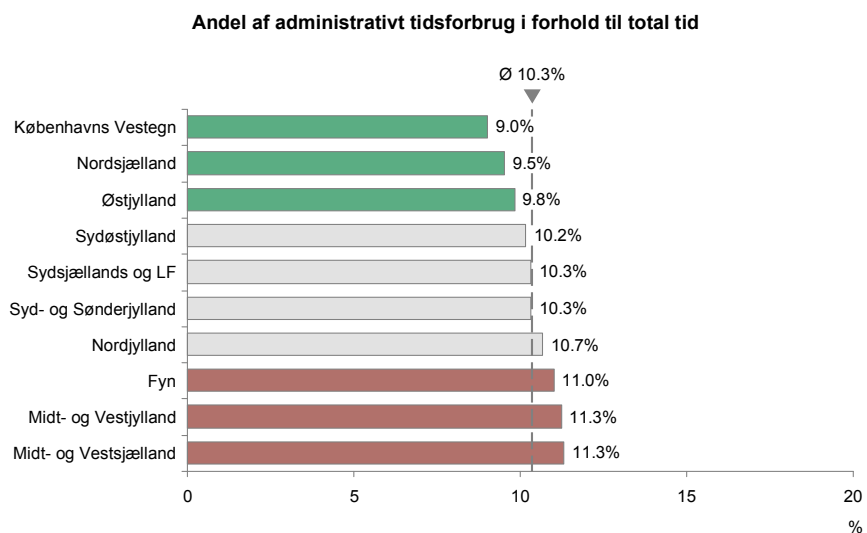
Som det fremgår af tabellen ligger Sydøstjylland, Østjylland og Syd- og Sønderjylland i top inden for beredskabet, mens Nordsjælland, Fyn og Midt- og Vestsjælland ligger i bunden. Som for straffesagsbehandlingen er der forholdsvis høj korrelation mellem søjlerne i figuren, hvilket antyder at overordnet set, ligger de samlet set bedst præsterende kredse i toppen for de fleste præstationsindikatorer. Som for straffesagsbehandlingen finder vi tre jyske kredse i top, hvilket igen kunne tyde på, at der er yderligere geografiske, strukturelle faktorer med en vis forklaringsgrad, men som ikke eksplicit indgår i vores korrektioner af rådata.

Det overordnede billede for beredskabet kan igen bruges til fortolkning af kredsens præstationer. Fx fremgår det, at Sydøstjyllands lave responstid ikke sker på bekostning af en "overdimensionering" af beredskabet i forhold til antallet af hændelser. Dog virker det som om, den høje produktivitet sker delvis på bekostning af borgeroplevelsen, da kredsen ligger lavt på brugertilfredshed. Både Nordjylland og Nordsjælland ligger relativt lavt i forhold til responstider og dimensionering af beredskabet. Omvendt er begge kredse bedre til at producere initiativsager i forhold til det samlede antal beredskabstimer.

### 7.1.3.9 Resultater for administration

Kredsens indbyrdes rangering i forhold til administration er illustreret i figuren herunder.

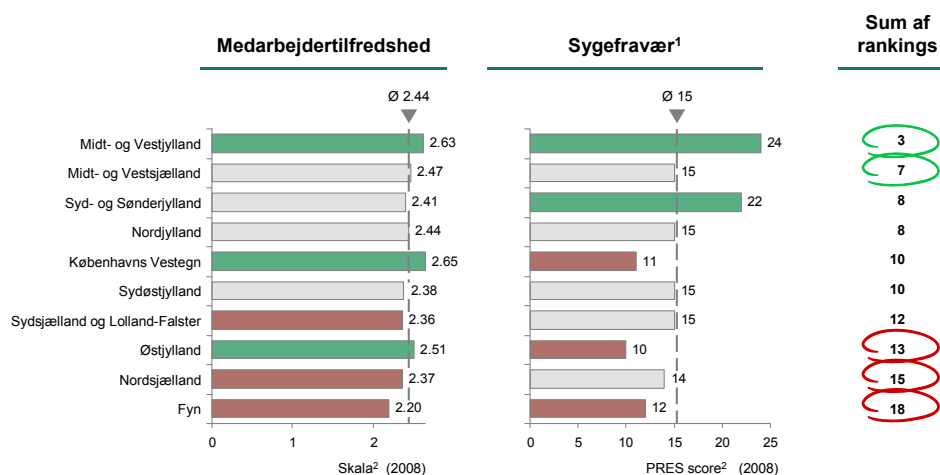
#### Benchmarking af administrationen



Som vist i figuren ligger Københavns Vestegn, Nordsjælland og Østjylland i top, mens Midt- og Vestsjælland, Fyn og Midt- og Vestjylland ligger i bunden, hvad angår at bruge flest timer på administrative opgaver i forhold til det samlede tidsforbrug.

Kredsens indbyrdes rangering i forhold til andre præstationsindikatorer er illustreret i figuren herunder.

## Benchmarking af andre præstationsindikatorer



1. Kort- og langvarigt fravær 2. Jo højere score, jo bedre  
Kilde: Rigspolitiet; BCG analyse

I forhold til disse ligger Midt- og Vestjylland i top, hvad angår både medarbejdertilfredshed og (lavt) sygefravær, mens Midt- og Vestsjælland, Syd- og Sønderjylland og Nordjylland ligger forholdsvis højt. Omvendt ligger Fyn og Nordsjælland meget lavt på begge parametre.

### 7.1.4 Afsluttende kommentarer og observationer

En opsummering af de forskellige præstationsområder, som illustreret i figuren nedenfor, viser at ingen kredse er "bedste praksis" indenfor alle områder. Kredsene kan således ikke opdeles i generelt veldrevne og generelt ikke-veldrevne kredse, og begrebet "bedste praksis" må derfor betragtes mere nuanceret dvs. i vid udstrækning pr. præstationsområde. Nedenstående billede kan således tyde på, at de enkelte kredse – mere eller mindre eksplicit – har valgt at fokusere på forskellige områder.

## Opsummerende billede

Kreds	Ranking				
	Straffesags- behandling	Færdselsområdet (straffesags- behandling)	Beredskabet	Administration	Andet
Syd- og Sønderjylland	3	2	2	6	3
Midt- og Vestjylland	2	6	4	9	1
Østjylland	6	3	2	3	8
Sydøstjylland	5	10	1	4	5
Nordjylland	4	5	7	7	3
Københavns Vestegn	7	8	6	1	5
Nordsjælland	8	1	8	2	9
Sydsjælland og LF	10	5	5	5	7
Fyn	1	9	9	8	10
Midt- og Vestsjælland	9	7	10	10	2

Kilde: Kredsdata; Rigspolitiet; BCG analyse

Dette billede af kredsens præstationer for de omtalte områder var en del af basis for udvælgelse af fokusområder ved runde 2 interviews i de enkelte politikredse. Vores tilgang til udvælgelse af de relevante kredse inden for hvert område var todelt:

- Pr. præstationsområde udvalgte 1–3 af de *overordnet* bedst præsterende kredse samt et par af de mindre godt præsterende kredse for at kunne observere de strukturelle og eventuelle procesmæssige forskelle, der forårsager præstationsgab.
- Samtidig analyserede vi *kompositionen* af kredsens samlede score for at identificere særlige fokusområder for de enkelte kredse. De således identificerede områder blev under de efterfølgende kredsinterviews undersøgt med henblik på at identificere forskelle i konkret praksis kredsene imellem.

## 7.2 Metodemæssig tilgang til centralisering af administrative opgaver

Den metodiske tilgang til vurdering af potentialet ved centralisering af udvalgte administrative opgaver består af tre faser:

1. Udvælgelse af administrative funktionsområder og opgaver med centraliseringspotentiale
  - Overordnet vurdering af muligheden for centralisering af funktionen som helhed
  - Opdeling af udvalgte fokusområder i underopgaver
  - Fokus på funktionsområder og opgaver med størst ressourceforbrug
2. Vurdering af mulighed for centralisering af opgaver
  - Overblik over fordele og ulemper ved centralisering
  - Afvejning af potentielle implementeringsbarrierer og centraliseringspotentiale
3. Estimering af centraliseringspotentiale på baggrund af tre forskellige tilgange, hvor muligt
  - Skalaaffekter (effektivitet i forhold til volumen)
  - Interne benchmarks (bedste praksis mellem kredsene)
  - Eksterne benchmarks (herunder BCGs erfaring med shared service centre)

Nedenstående figur viser de parametre, der har ligget til grund for vurderingen om, hvorvidt de administrative opgaver er mest hensigtsmæssigt placeret lokalt i kredsene eller i en central enhed.

### Metode til identifikation af centraliserbare opgaver

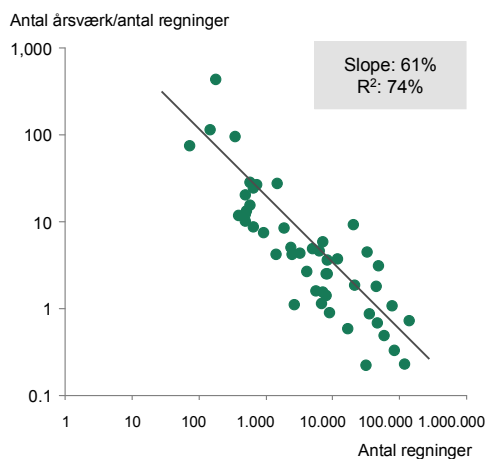
Decentral placering		Central placering
Kreativ/udviklende opgave	Opgavens natur	Administrativ/standard opgave
Opgaven kan løses med lokale kompetencer	Specialisering	Opgaven kræver udpræget specialviden
Begrænset sammenhæng mellem effektivitet og volumen/hyppighed	Stordriftsfordele	Betydelig sammenhæng mellem effektivitet og volumen/hyppighed
Behov for lokal forankring	Nærhed til forretningen	Muligt at adskille fra forretningen
Beslutninger kan træffes lokalt/ lokalt budgetansvar	Ansvarsfordeling	Beslutninger styres centralt/ centralt budgetansvar
Rigelige tilgængelige ressourcer/ kompetencer lokalt	Ressourceknaphed	Få tilgængelige ressourcer/ kompetencer lokalt

Eksterne benchmarks kan være med til at give en indikation af den mulige skalaeffekt, der kan opnås i forbindelse med centralisering af administrative opgaver. Nedenstående figur viser et eksempel på BCGs erfaring fra effektiviteten i forskellige enheder og hvorledes denne afhænger af volumen. Eksemplet påpeger, at der inden for både kreditor og debitorhåndtering er mulighed for

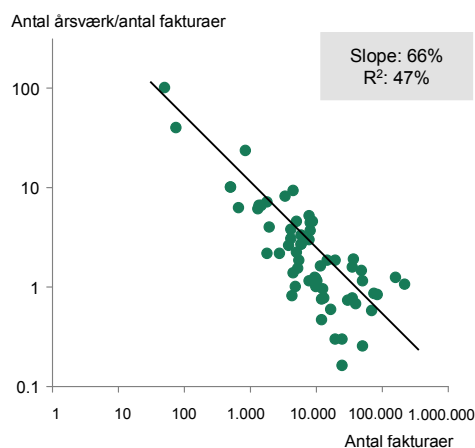
opnåelse af betydelige skalafordele (en hældning på eksempelvis 61 % betyder, at effektiviteten stiger med 39 %, hvis volumen fordobles).

## Eksterne benchmarks vedrørende bogholderiopgaver

Case eksempel: Håndtering af regninger



Case eksempel: Fakturahåndtering



Nedenstående figur viser ligeledes en benchmarkinganalyse af statens ministerier, der er foretaget i forbindelse med Økonomiservicecentret (ØSC) i Økonomistyrelsen. Figuren viser en sammenligning af effektiviteten mellem de forskellige ministerier, og det fremgår heraf, at der er en relativt stærk sammenhæng mellem volumen og effektivitet (antal administrative medarbejdere pr. servicerede medarbejder) med en R<sup>2</sup> på 76 %. Skalaaffekten er endvidere betydelig, idet hældningen på kurven er 32 %, hvilket vil sige, at effektiviteten øges med 68 %, når volumen fordobles. Denne benchmarkinganalyse bekræfter dermed, at der kan forventes betydelige skalafordele i økonomifunktionen.

## Ekstern benchmarking fra Staten

Årsværks-benchmarking i Statens Ministerier (økonomifunktion)

