

Justitsministeriet  
Finansministeriet

## Kommissorium for analyse af politiet

---

### 1. Baggrund og formål

Regeringens økonomiudvalg har besluttet, at der skal foretages en gennemgribende budgetanalyse af politiet som grundlag for en eventuel ny flerårsaftale fra 2011.

Budgetanalysen har til formål at skabe grundlaget for en øget gennemsigtighed, forbedret styring og en mere effektiv opgavevaretagelse i politiet og på baggrund heraf identificere effektiviseringspotentialer i politiet, der skal medgå til budgetforbedringer i en eventuel kommende flerårsaftale.

Budgetanalysen skal ses i sammenhæng med, at politiet i 2007 og 2008 havde et merforbrug på hhv. 48 mio. kr. og 265 mio. kr. i forhold til den vedtagne bevilling på finansloven. Justitsministeriet har endvidere vurderet, at politiet – såfremt der ikke foretages udgiftsreducerende tiltag – vil have et forhøjet udgiftsniveau på godt 300 mio. kr. årligt i forhold til bevillingen.

Ved FL09-aftalen blev der igangsat to analyser af politiet med henblik på bl.a. at understøtte implementeringen af politireformen. Den ene analyse '*ledelsesanalysen*' har til formål at sikre ledelsesmæssige kompetencer og værktøjer samt forbedret arbejdstilrettelæggelse. Den anden analyse '*organisationsanalysen*' har til formål at identificere og realisere effektiviseringspotentialer og serviceforbedringer. Herudover har rigspolitichefen igangsat en selvstændig analyse af Rigspolitiets organisation og styring. Analyserne forventes afsluttet medio 2009.

### 2. Analysens forventede form og indhold

Analysen inddeles i 3 faser:

#### 1) Kortlægning af politiets nuværende ressourceanvendelse

I forlængelse af de gennemførte analyser af politiet, der har fokus på understøttelse af implementeringen af politireformen, ønskes gennemført en kortlægning af politiets ressourceanvendelse (både personaleomkostninger og øvrig drift) med henblik på blandt andet at identificere områder med en markant udvikling i ressourceanvendelsen mv., områder, der vurderes uhensigtsmæssigt organiseret, og øvrige områder, hvor der kan sandsynliggøres konkrete effektiviseringspotentialer.

Kortlægningen af politiets ressourceanvendelse skal ske på bl.a. aktivitetsområder og politiets og anklagemyndighedens forskellige overordnede enheder, herunder bl.a. Rigspolitiet, Rigsadvokaten og politikredsene. Sidstnævnte kortlægning skal endvidere skabe grundlag for en efterfølgende opsplitning af politiets og anklagemyndighedens bevilling på separate hovedkonti på finansloven, herunder bl.a.

hovedkonti for hhv. Rigspolitiet, politikredsene og anklagemyndigheden, med henblik på at øge gennemsigtigheden.

Kortlægningen skal endvidere undersøge, hvilke dele af § 11.21.21. Strafferetspleje mv., der er reelt styrbar, og som med fordel vil kunne indgå under Rigspolitiets og/eller Rigsadvokatens nye hovedkonti.

Analysen skal – under hensyn til BCG's gennemførte analyse af bl.a. styring i Rigspolitiet samt Deloitte's analyse af ledelsesområdet i politiet - kortlægge ledelses- og styringsrelationer internt i Rigspolitiet, Rigsadvokaten og politikredsene samt mellem Rigspolitiet/Rigsadvokaten og kredsene, herunder med henblik på bl.a. at kvalificere politiets ledelsesstruktur og ledelsesrum, målformulering, afrapportering og opfølgning på alle niveauer i politiets organisation. Politiets økonomistyring skal være et særskilt fokus for analysen. Det arbejde, der på baggrund af de igangsatte analyser allerede pågår, vil blive fortsat, og eventuelle organisatoriske ændringer mv. vil blive implementeret. Dette udelukker i sagens natur ikke eventuelle senere tilpasninger.

Analysen vedrørende ledelsesdelen skal tage udgangspunkt i de forbedringsinitiativer, som politiet gennemfører som følge af Deloitte-analysen. Herudover skal der på baggrund af Deloitte's analyse ses på politiets arbejdstidsaftaler og lokalaftaler mv., herunder på udmøntningen af aftaler.

På baggrund af ovenstående skal analysen kortlægge og vurdere den nuværende model for fordeling af bevillinger mellem politiets enheder, herunder mellem Rigspolitiet, kredsene og anklagemyndigheden med henblik på at stille forslag til ændringer i denne.

## **2) Kvalificering af data på baggrund af kortlægningen**

I fase 2 vil der på baggrund af kortlægningen i fase 1 skulle gennemføres dybdegående analyser af udvalgte områder. Områderne udvælges ved en indsnævringsproces, hvor data fra kortlægningen skal identificere de områder, der forventes at kunne indeholde et betydeligt effektiviseringspotentiale. Kvalificeringen af data kan fx ske via benchmarking eller med andre metoder.

På baggrund af kortlægningen skal analysen bl.a. – men ikke udelukkende – undersøge følgende punkter. Alle analysepunkterne skal have fokus på identifikation af mulige effektiviseringspotentialer.

- Optimering af indkøb og forbrug, herunder balancen mellem vedligehold og reinvesteringer og effektiv udnyttelse af eksisterende aktiver.
- Hvorvidt der er ikke-politifaglige opgaver, som f.eks. hittegodsområdet, personale- og regnskabsområdet mv., der med fordel kan udliciteres eller på anden måde flyttes fra politiet til f.eks. eksterne leverandører eller samles i centrale serviceenheder, herunder f.eks. et koncerncenter på IT-området, ØSC mv.

- Hvorvidt en yderligere centralisering af alarmcentraler, servicecentre, operationsplanlægningsafdelinger eller andre politiopgaver mv. kan medføre effektiviseringer.
- Rigspolitiets dimensionering mv. på baggrund af den gennemførte analyse af Rigspolitiets organisering.
- Organiseringen af Københavns politi.
- Anklagemyndighedens organisering og opgavevaretagelse. Analysen skal ske i et integreret samarbejde med den arbejdsgruppe, Justitsministeriet har nedsat, der skal give forslag til en ny statsadvokatordning.
- Politiets ressourceforbrug på ledelse og administration, herunder muligheden for at reducere ledelseslag, sikre mere effektive arbejdsgange og øge specialisering mv. Ressourceforbruget skal kvalificeres f.eks. i form af en benchmark-analyse i forhold til sammenlignelige organisationer.
- Mulighed for mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse i politiets øvrige opgaver, herunder gennem øget faglig specialisering, personalesubstitution mv. Analysen inddrager kortlægningen foretaget i foråret 2009.
- Hvorvidt politiets sagsproduktion kan effektiviseres gennem brug af f.eks. forbedret teknologiunderstøttelse, indførelse af LEAN-metoder, sammenflytning af enheder mv., såfremt der er en positiv businesscase herfor.
- Politiets sygefravær med henblik på at sikre en nedbringelse heraf.

### 3) Beregning af effektiviseringspotentialer

I fase 3 skal der gennemføres beregninger, som angiver størrelsen af effektiviseringspotentialer på et højt detaljeringniveau med angivelse af de forudsætninger, herunder eventuelle nødvendige ændringer, der ligger til grund for beregningerne.

Analysen gennemføres ved brug af eksterne konsulenter.

Analysen kan tage udgangspunkt i det omfattende materiale, der er udarbejdet i forbindelse med politireformen, de gennemførte Deloitte- og BCG-analyser mv. Analysen skal tage højde for de effektiviseringer, der er igangsat som følge heraf.

Den praktiske gennemførlighed af effektiviseringsforslagene, herunder tidshorisonten og mulige barrierer, beskrives.

Såfremt politiet finder behov for at få hjælp til at sikre den praktiske implementering af effektiviseringsforslagene, vil politiet efterfølgende kunne tilkøbe detaljerede implementeringsstrategier.

Der skal identificeres effektiviseringspotentialer på i størrelsesordenen 300-500 mio. kr. årligt med henblik på blandt andet at tilbagebetale merbevillingen fra indeværende forligsperiode.

### 3. Tidsplan og organisering

Analysearbejdet tilrettelægges, sådan at resultatet af analysen foreligger senest den 1. marts 2010.

I forbindelse med analysens opstart forventes konsulentfirmaet i samarbejde med Justitsministeriet og Finansministeriet at udarbejde en tids- og aktivitetsplan, hvori underaktiviteter og møder fastlægges.

Der nedsættes en styregruppe med deltagelse af 3 eksterne medlemmer, heraf en formand for styregruppen, Finansministeriet, Justitsministeriet og Rigspolitiet/Rigsadvokaten.

Der nedsættes en projektgruppe bestående af Finansministeriet (formand), Justitsministeriet, Rigspolitiet og Rigsadvokaten.